

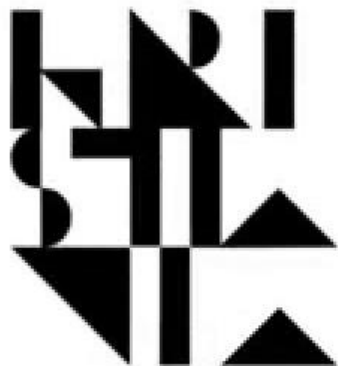
# Høyskolen Kristiania

## HR og personalledelse

*Det psykososiale arbeidsmiljøet - Har sjefen all makten?*

**Bacheloroppgave i gruppe**

**BCR3103**



**Høyskolen  
Kristiania**

Antall ord: 17 353

**Vår 2021**

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	5
Sammendrag.....	6
1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for tema.....	7
1.2 Formål.....	7
1.3 Avgrensninger.....	7
2.0 Problemstilling.....	8
3.0 Teori.....	9
3.1 Begrepsavklaringer.....	9
3.1.1 Autonomi.....	9
3.1.2 Gjennomtrekk.....	9
3.1.3 Ledelse.....	9
3.1.4 Lederstiler.....	9
3.1.5 Konflikt.....	9
3.1.6 Konflikthåndtering.....	9
3.1.7 Motivasjon.....	10
3.1.8 Psykososialt arbeidsmiljø.....	10
3.2 Psykososialt arbeidsmiljø.....	10
3.2.1 Stress.....	11
3.2.2 Sosial støtte.....	13
3.2.3 Jobbkonflikter.....	13
3.2.4 Konflikthåndtering.....	14
3.2.5 Mobbing.....	15
3.3 Ledelse og lederstiler.....	16

3.3.1 Fullspektrumsmodellen.....	16
3.3.2 Tjenende ledelse .....	18
3.3.3 Coachende ledelse .....	19
3.3.4 Ledertilpasningsteori.....	19
3.4 Motivasjon .....	20
3.4.1 Indre og ytre motivasjon .....	20
3.4.2 Kognitiv forventningsteori.....	20
3.4.3 Autonomi.....	20
3.5 Kommunikasjon .....	21
3.6 Kompetanse .....	21
3.6.1 Kompetanseutvikling og kompetanseheving .....	21
4.0 Metode.....	22
4.1 Kostnader.....	22
4.2 Intervju .....	22
4.3 Spørreundersøkelse.....	23
4.3.1 Testing av spørreundersøkelsen. ....	24
4.4 Tekstanalyse .....	24
4.5 Dataanalyse .....	24
4.6 Evaluering av metode .....	25
4.6.1 Validitet .....	25
4.6.2 Reliabilitet .....	26
4.7 Etske perspektiv.....	27
5.0 Analyse.....	28
5.1 Funn fra spørreundersøkelse.....	28
Ansattes opplevelse av leder .....	29

Oppsigelse grunnet leder .....	31
Mobbing og konflikthåndtering .....	32
Trivsel .....	33
Stress og krav .....	34
Sosialt samspill .....	35
5.2 Funn fra intervjuer .....	35
6.0 Drøfting .....	39
Forskningsspørsmål 1 .....	39
Forskningsspørsmål 2 .....	48
Drøfting av hovedproblemstilling .....	56
7.0 Avslutning .....	59
7.1 Hva sier forskningsspørsmålene? .....	59
7.2 Svar på problemstilling .....	60
7.3 Forslag til videre forskning .....	60
8.0 Referanseliste .....	62
Forskningsartikler .....	62
Fagbøker .....	62
Vedlegg .....	64
Vedlegg 1 - Intervjuguide .....	64
Vedlegg 1.1 - Intervjuobjekt 1 .....	65
Vedlegg 1.2 - Intervjuobjekt 2 .....	71
Vedlegg 1.3 - Intervjuobjekt 3 .....	74
Vedlegg 1.4 - Intervjuobjekt 4 .....	76
Vedlegg 1.5 - Intervjuobjekt 5 .....	79
Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse .....	84

## Forord

Vi er fire studenter ved Høyskolen Kristiania som nå er ved veis ende av en treårig bachelor i HR og personalledelse, og denne bacheloroppgaven markerer slutten på vårt studieløp. I den anledning ønsker vi å takke vår veileder, Stein Juvik, for støtte, kloke ord og god veiledning. Vi ønsker også å takke Åshild Mongstad for inspirerende forelesninger i Arbeidsmiljø og Psykologi som vekket en såpass sterk interesse i oss for det psykososiale arbeidsmiljøet at vi allerede fra første semester visste at det var dette vi skulle skrive bachelor om.

En stor takk til lederne som tok seg tid til å stille opp på digitale intervjuer med oss og ga oss gode grunnlag å bygge oppgaven vår på. Også stor takk til alle 117 personene som svarte på spørreundersøkelsen vår, og til alle som delte den videre så vi fikk samlet inn store mengder data til oppgaven.

Takk til hverandre i bachelorgruppen for konstruktive diskusjoner, god innsats og en lærerik prosess.

Og til slutt en takk til Høyskolen Kristiania for 3 minneverdige, lærerike og verdifulle år!

## Sammendrag

Arbeidsmiljø er en del av alle arbeidsplasser og blir påvirket av en rekke ulike faktorer. Vi tror at en av de største, om ikke *den* største påvirkningen, på det psykososiale arbeidsmiljøet kommer fra ledere. Denne påstanden baserer vi på at ledere berører alle aspekter av arbeidsmiljøet, de kan forårsake stress eller de kan være med på å minske stress. De kan bidra til positive sosiale samspill eller være dem som utøver mobbing. Det er leders ansvar å håndtere konflikter, å sørge for at arbeidsmiljøloven blir fulgt og at det ikke forekommer brudd på arbeidskontrakter. Det er også ledere som har som ansvar å følge opp avvik, gi ris og ros, veiledning og videre oppfølging. De har et stort ansvar og det er nettopp dette som gjør at de er en så viktig del for det psykososiale arbeidsmiljøet.

I denne oppgaven ser vi nærmere på dette og tar for oss sammenhengen mellom hvordan ledere og ansatte opplever leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Her sammenligner vi svar fra intervjuer med ledere og svar fra en spørreundersøkelse rettet mot ansatte med 117 respondenter. Her ser vi på hvor motiverende, inspirerende og støttende ledere er, hva ansatte mener om leders påvirkning på arbeidsmiljøet, hvordan de håndterer konflikter og mye mer. Et av de kanskje viktigste spørsmålene vi har stilt handler om hvor mange som har vurdert å si opp eller faktisk har sagt opp på grunn av sitt forhold til en leder.

Gjennom spørreundersøkelsen har vi fått mange urovekkende svar. Blant annet en mye høyere prosentandel enn forventet som har sagt opp en jobb på grunn av en leder, og som har opplevd mobbing på arbeidsplassen - særlig uten at leder har håndtert situasjonen riktig. Vi har også fått mange positive svar. Omtrent 86% av respondentene i spørreundersøkelsen kan fortelle at de trives i sin nåværende stilling, og av disse kommer godt arbeidsmiljø, gode kolleger og gode ledere frem som årsaker til at disse respondentene mener at de trives.

Alt dette stemmer overens med vår antakelse om at en av de største påvirkningene på det psykososiale arbeidsmiljøet kommer fra ledere. Det vi ser til slutt at det er en stor glippe mellom den påvirkningen leder tror de har, i motsetning til den påvirkningen leder faktisk har på de ansatte sitt psykososiale arbeidsmiljø.

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for tema**

Om man er, har vært i, eller skal ut i arbeidslivet er arbeidsmiljø noe man ikke kommer utenom. Selv de som er selvstendig næringsdrivende og jobber for seg selv har et arbeidsmiljø. De fleste kommer antakelig til å være innom både gode og dårlige arbeidsmiljø i arbeidslivet. Medlemmene i bachelorgruppen har alle opplevd dårlig arbeidsmiljø, og vi tror at en vesentlig faktor for hvordan arbeidsmiljøet blir påvirket er ledere. Vi har hele veien vært engasjerte for det psykososiale arbeidsmiljøet og det å skape god ledelse, samt hvordan lederen påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet på ulike arbeidsplasser. Derfor er vi veldig nysgjerrige på samsvarelsen mellom hvordan leder og ansatte opplever leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

### **1.2 Formål**

Hensikten med denne oppgaven er å avdekke hvilken innflytelse ledere og ansatte mener at ledere har på arbeidsmiljøet. Vi tror at gode ledere bidrar til å skape trygge og gode arbeidsplasser, hvor de ansatte blir lettere motivert, opplever større grad av trivsel og bedriften opplever lite gjennomtrekk. Mens på den andre siden tror vi at dårlige ledere kan skape usikkerhet og mistriivsel på arbeidsplassen, noe som kan føre til lite motiverte ansatte og høyt gjennomtrekk. Dette er det vi skal undersøke i denne oppgaven ved å avdekke hvordan opplevelsen av leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet er. På denne måten håper vi også at vi kan finne ut hva som gjør en leder god og hvordan en leder kan legge til rette for å skape et godt arbeidsmiljø. Gjennom dette håper vi at vi kan bidra til å skape bedre arbeidsmiljø i fremtiden.

### **1.3 Avgrensninger**

I denne oppgaven vil vi kun fokusere på det psykososiale arbeidsmiljøet, og vil i all hovedsak fokusere på hvordan ledere påvirker dette. Vi vil også unngå i størst mulig grad å inkludere

andre faktorer som kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet, som f.eks. kolleger, men da det også er relevant for det psykososiale arbeidsmiljøet vil det bli nevnt.

Når det gjelder praktiske avgrensninger vil vi lage en intervjuguide for å styre intervjuet inn i riktig tematikk, og holde det der. Spørreundersøkelsen vil være rettet mot arbeidstakere, men arbeidsgivere vil også være velkommen til å delta. Vi vil stanse undersøkelsen når vi har nådd et ønskelig punkt i data-innhenting.

Spørreundersøkelsen vil også inneholde spørsmål som skal kunne besvares ved bruk av en enkel skala, da for å gjøre mengden jobb litt enklere å håndtere.

For datainnsamling vil vi begrense bruken av Google, heller holde oss til Google Scholar og skolens bibliotek for å finne relevante artikler og hovedsakelig bruke pensum fra tidligere fag.

## **2.0 Problemstilling**

Arbeidsmiljøet er en stor og ofte den mest betydelige delen av arbeidshverdagen. Derfor kan forskjellen på et godt og et dårlig psykososialt arbeidsmiljø utgjøre forskjellen på et sunt eller usunt gjennomtrekk og ansattes fysiske- og psykiske helse. Men for å bevisst kunne skape et godt psykososialt arbeidsmiljø må man vite hvilke faktorer som har størst innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. I noen tilfeller kan man se at en leder har tro på at det psykososiale arbeidsmiljøet er bra på arbeidsplassen, men at de ansatte kan ha en annen oppfatning. Derfor har vi valgt følgende problemstilling:

***Hvordan samsvarer leder og ansattes opplevelse av leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet?***

For å hjelpe oss å svare på denne problemstillingen har vi også tatt for oss noen forskningsspørsmål:

*Hvilke faktorer er viktigst for å utvikle, fremme og/eller vedlikeholde et godt psykososialt arbeidsmiljø?*

*Hvilke påvirkninger har ulike lederstiler på det psykososiale arbeidsmiljøet?*



## **3.0 Teori**

I dette kapitlet vil vi først presentere relevante begrepsavklaringer og deretter gå dypere inn på relevant teori.

### **3.1 Begrepsavklaringer**

#### **3.1.1 Autonomi**

Arbeidsmetode som gir ansatte stort ansvar og kontroll over eget arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 142).

#### **3.1.2 Gjennomtrekk**

Gjennomsnittlig tid en person er ansatt i organisasjonen. Det skilles mellom optimalt gjennomtrekk og dysfunksjonelt gjennomtrekk. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 47).

#### **3.1.3 Ledelse**

Å bruke den innflytelsen en innehar eller som tilhører rollen til å organisere arbeidet slik at organisasjonen når sine mål. Å inspirere til produktivitet og effektivitet er viktige oppgaver for en leder (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 451; Einarsen og Skogstad, 2014, s. 65).

#### **3.1.4 Lederstiler**

Et atferdsmønster en viser når man utøver ledelse. Dette kan være, og er ofte, situasjonsbetinget (Hersey & Blanchard, 1988).

#### **3.1.5 Konflikt**

Motstridende ideer, meninger, motiver o.l. som er vanskelig å forene (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 309).

#### **3.1.6 Konflikthåndtering**

Proessen med å løse konflikter (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 315).

### **3.1.7 Motivasjon**

Drivkreftene som får oss til å handle og bestemmer hvilken intensitet atferden har, samt forklarer retning, hensikt, mål med handlingene (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113).

### **3.1.8 Psykososialt arbeidsmiljø**

De psykologiske og sosiale faktorene som påvirker arbeidsmiljøet. Dette er med andre ord alle faktorer i arbeidsmiljøet som ikke er fysiske (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 46).

## **3.2 Psykososialt arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljø er et bredt begrep som dekker alle faktorer som spiller inn i både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet (Einarsen og Skogstad, 2014, s. 16). På grunn av oppgavens natur har vi derfor valgt å kun fokusere på det psykososiale arbeidsmiljø.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 46) forklarer psykososialt arbeidsmiljø som noe som påvirkes av alle faktorer rundt en person. Psykososialt arbeidsmiljø er et vidt begrep som omhandler alt fra samspillet mellom menneskene på en arbeidsplass, til hver enkelt individs arbeid og hvordan alle disse faktorene påvirker den enkelte på arbeidsplassen.

Undersøkelser utført av Arbeidstilsynet viser at et dårlig psykososialt arbeidsmiljø er knyttet til høyt sykefravær. Slike arbeidsmiljø kan forårsake alvorlige konsekvenser for de ansattes helse og sosiale relasjoner, som videre ofte fører sykefravær. Sykdom som følger av psykiske belastninger varer ofte lenge og dermed kan det ta lang tid før den sykemeldte er tilbake i jobb. Dette er en stor påkjenning for den det gjelder, og ofte for vedkommende sin familie og venner også. I tillegg er sykefravær negativt for arbeidsplassen, gjennom tapt produksjon, økte kostnader og ikke minst hvordan arbeidsmiljøet blir påvirket. Høyt sykefravær kan også anses som et symptom på at arbeidsmiljøet, både fysisk og psykososialt, ikke er godt nok (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 46; Arbeidstilsynet, 2021).

### **3.2.1 Stress**

Stress er et bredt og ofte misbrukt begrep, derfor defineres det i psykologisk teori med tre ulike stressmodeller. Først har vi den responsbaserte stressmodellen, hvor stress er en respons på ytre og/eller indre stimuli. Så kommer den stimulusbaserte stressmodellen, hvor stress forekommer av at ytre stimuli forårsaker en overbelastning på individet. Til slutt kommer den interaktive stressmodellen, som handler om ubalansen mellom et individs mestringsevne og kravene som er stilt til individet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 301).

Utbrenthet er en av de verste konsekvensene av stress. Dette er en fysisk og mental utmattelse som kommer av eller fører til at man mister interesse, energi, motivasjon, arbeidslyst, m.m. for jobben. Utbrenthet kan føre til kronisk tretthet og mangel på energi, samt mangel på positive emosjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 303-304).

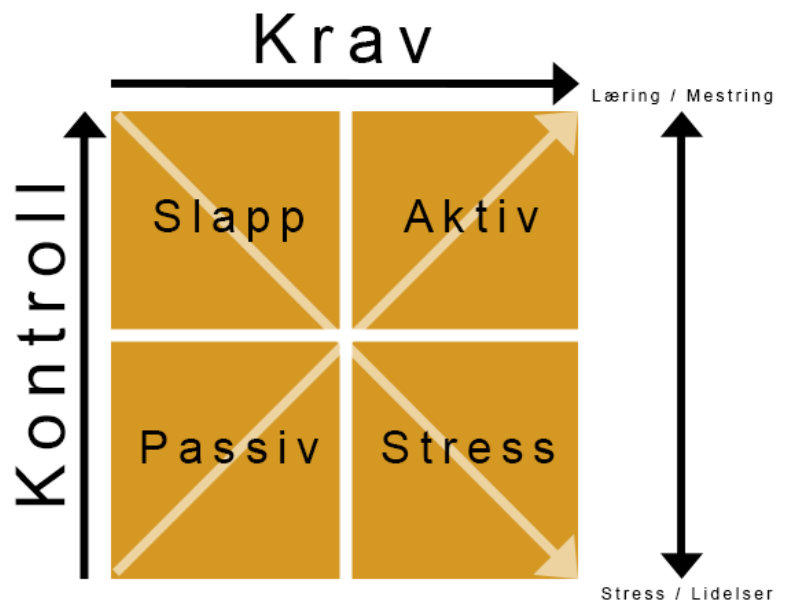
#### ***3.2.1.1 Stressfremkallende faktorer***

Stress kan komme av mange ulike årsaker. I denne oppgaven skal vi se på stressfremkallende faktorer som jobbkrav og rolleforventninger, og dermed presentere krav-kontroll-modellen. Videre vil vi også se på hvordan sosiale relasjoner kan være en stressfremkallende faktor.

Jobbkrav kan defineres som alle faktorer i jobben som behøver konstant innsats. Dette kan være fysiske faktorer som mye støy, sosiale faktorer som forhold til kolleger, organisatoriske faktorer som høyt ansvar, osv. (Christensen og Undebakke, 2013, s. 3; Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306).

Rolleforventninger kan føre til rollekonflikter som kan utløse stressreaksjoner. Dette forekommer som regel når det er konflikt mellom ens forventninger til jobben, oppgavene man skal utføre og hvilke mål man enten setter selv eller som er forventet at man skal nå (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306; Einarsen og Skogstad, 2014, s. 278).

Robert Karasek utviklet på 70-tallet den såkalte krav-kontroll-modellen. I modellen ved siden av kan vi se hvordan høye krav kombinert med lite kontroll kan forårsake stress. Karasek i samarbeid med Töres Theorell oppdaget faktisk at arbeid med høye krav og lite kontroll til og med kan føre til så alvorlige konsekvenser som hjerte- og karsykdommer (Einarsen og Skogstad, 2014, s. 277).



3.2.1.1 Modell 1 - Krav-kontroll-modellen  
(Einarsen og Skogstad, 2014, s. 276).

Likevel er det ikke slik at motsetningen, altså lave krav og mye kontroll, er oppskriften for å unngå stress eller risikoer for helse og velvære, men derimot en kombinasjon av mye kontroll og høye, men rettferdige krav minsker risikoen høyt stressnivå og øker sannsynlighet for at man opplever mestring, utvikling og læring i jobben (Einarsen og Skogstad, 2014, s. 277).

Videre kan det å påføre en medarbeider urealistiske ambisjoner eller en bestemt karriereutvikling, mot deres vilje og/eller kompetanse, virke stressende på personen. På den andre siden vil det være stressende for individet dersom arbeidsgiver ikke tilbyr muligheter for blant annet utvikling og kompetanseheving (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306).

Sosiale samspill og relasjoner kan være avgjørende for trivsel på jobben. Dette inkluderer forhold til både leder, underordnede og andre kolleger. Dersom man opplever lavt nivå av sosial støtte eller høyt nivå av mellommenneskelige konflikter kan det forårsake stressreaksjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306; Einarsen og Skogstad, 2014, s. 278)

### **3.2.2 Sosial støtte**

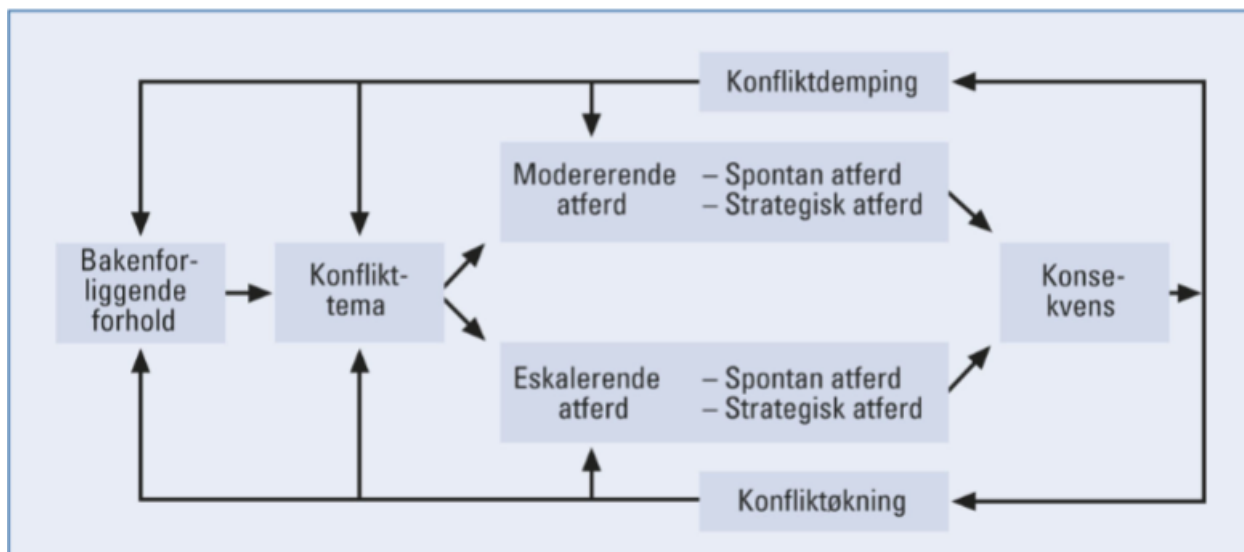
Sosial støtte består av fire ulike typer støttende atferd. Følelsesmessig eller emosjonell støtte, som å vise empati, omsorg, interesse osv. Informasjonsstøtte, gi god og riktig informasjon til riktig tid. Instrumentell eller praktisk støtte, som assistanse, praktisk hjelp, f.eks. penger eller råd. Og til slutt oppgavestøtte, i form av assistanse med oppgaver eller tilbakemelding på oppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 307; Einarsen og Skogstad, 2014, s. 278).

Forskning viser at sosial støtte kan motvirke stress på to måter. Den ene innebærer at gjennom tilfredsstillelse av behov for trygghet, omsorg, anerkjennelse o.l. blir kilden til stresset modifisert. Videre kan stress motvirkes gjennom noe som kalles "buffereffekt". Dette er faktorer som har en skjermende, eller beskyttende, virkning og bidrar dermed til å redusere stress (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 307).

### **3.2.3 Jobbkonflikter**

Kaufmann og Kaufmann (2015) påpeker at en av de største årsakene til stress på arbeidsplassen er jobbkonflikter, og særlig de mellommenneskelige konfliktene, som konflikter med andre medarbeidere eller ledere. Disse konfliktene er mest stressende dersom ledelsen forholder seg passiv til det.

Konflikt og konflikthåndtering er et viktig område for HR og HMS fordi konflikter kan utløse negativ følelsesproblematikk som kan gå ut over produktivitet, effektivitet, problemløsning og, ikke minst, trivsel hos de ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 309).



3.2.3 Modell 2 - Konfliktmodell (Einarsen og Skogstad 2014, s. 140).

Figuren over demonstrerer en forskjell mellom temaet for konflikten og dens bakenforliggende forhold. Konflikttemaet er det konflikten handler om, mens dens bakenforliggende forhold er årsakene til at konflikten utvikler seg. Bakenforliggende forhold kan være relatert til kjennetegn ved organisasjonen, arbeidsgruppen, arbeidsmiljøet eller enkeltindivider. Derimot kan konflikttemaet relateres til uenigheter angående f.eks. prioriteringer, ressursbruk, mål og metoder. (Einarsen og Skogstad 2014, s. 141).

### 3.2.4 Konflikthåndtering

En konflikt trenger ikke å være iboende negativt. Ofte kan konflikter sette lys på forbedringspotensiale på en arbeidsplass. Tar man utgangspunkt i de ekstreme ytterpunktene kan man dele konflikter i to. På den ene siden kan en konflikt være skadelig for ansatte, arbeidsplassen, fellesskapet og til og med hele organisasjonen. På den andre siden kan konflikter føre til læring, kreativitet, forbedringer både hos enkelte ansatte og fellesskapet. Ofte er forskjellen på disse hvordan konflikten håndteres (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 315).

I konflikthåndtering er det ofte lurt å definere konfliktens bakenforliggende forhold. En effektiv håndtering av konflikt kan utløse positive endringer som bidrar til kreativitet, blant

annet i forbindelse med problemløsning, samt læring, utvikling og diverse andre forbedringer (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 313-315; Einarsen og Skogstad 2014, s. 210-211).

Kaufmann og Kaufmann (2015) snakker i den sammenheng om å erkjenne og definere konflikten, på den måten kan man få en korrekt oppfatning av problemet og håndtere den deretter, i motsetning til å basere konflikthåndteringen på egne, potensielt inkorrekte, oppfatninger som kan føre til dårlig konflikthåndtering.

Konflikter som ikke er håndtert på en god og effektiv måte kan på den andre siden føre til sterk negativ følelsesproblematikk hos individer på arbeidsplassen. Derfor er det viktig at ledere tar tak i konflikten og løser dem på konstruktive og effektive måter (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 313-315; Einarsen og Skogstad 2014, s. 210-211).

### **3.2.5 Mobbing**

Mobbing er når en person gjentatte ganger over tid blir utsatt for negative handlinger fra andre. Et dårlig arbeidsmiljø bidrar til økt sannsynlighet for mobbing sammenlignet med et godt arbeidsmiljø hvor man har åpenhet, trygghet og god ledelse. Felles for det meste av mobbing på arbeidsplassen er fraværende og passiv ledelse, samt stor grad av rollekonflikt. Mobbing forekommer også på arbeidsplasser hvor konflikter, enten store eller små, forekommer oftere og hvor det er lav grad av egenkontroll (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 317-318).

Det kan være vanskelig å vite hva som er mobbing. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 318) påpeker at maktforholdet mellom to personer på en arbeidsplass også kan bestemme om det er mobbing. Det kan f.eks. handle om at en overordnet bruker sin makt og/eller trusler til å manipulere en underordnets omdømme, arbeidsoppgaver, mulighet for kommunikasjon eller utvikling.

#### ***Årsaker til mobbing***

Leymann (1984) hevder at hovedårsaken til mobbing er dårlige arbeidsmiljø. Einarsen og Skogstad mfl. (2002) mener at personkonflikter som oppstår i samspillsforhold i ulike

situasjoner og med ulike personer er en stor årsak til mobbing. Kile (1990) mener at mobbing ofte utøves av helsefarlige ledere som trakasserer, herser med or nedvurderer de ansatte. Kaufmann og Kaufmann mener på bakgrunn av dette at leders atferdsmønstre og det sosiale samspillet på arbeidsplassen bør være i fokus ved håndtering og forebygging av mobbing på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 319).

### **3.3 Ledelse og lederstiler**

En lederstil er det atferdsmønsteret en person viser når vedkommende forsøker å påvirke medarbeidernes aktiviteter (Hersey & Blanchard, 1988).

I moderne litteratur om lederstiler snakkes det som oftest om fullspektrumsmodellen som dekker ikke-ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Disse vil vi presentere kort, i tillegg til tjenende ledelse, coachende ledelse og ledertilpasningsteori.

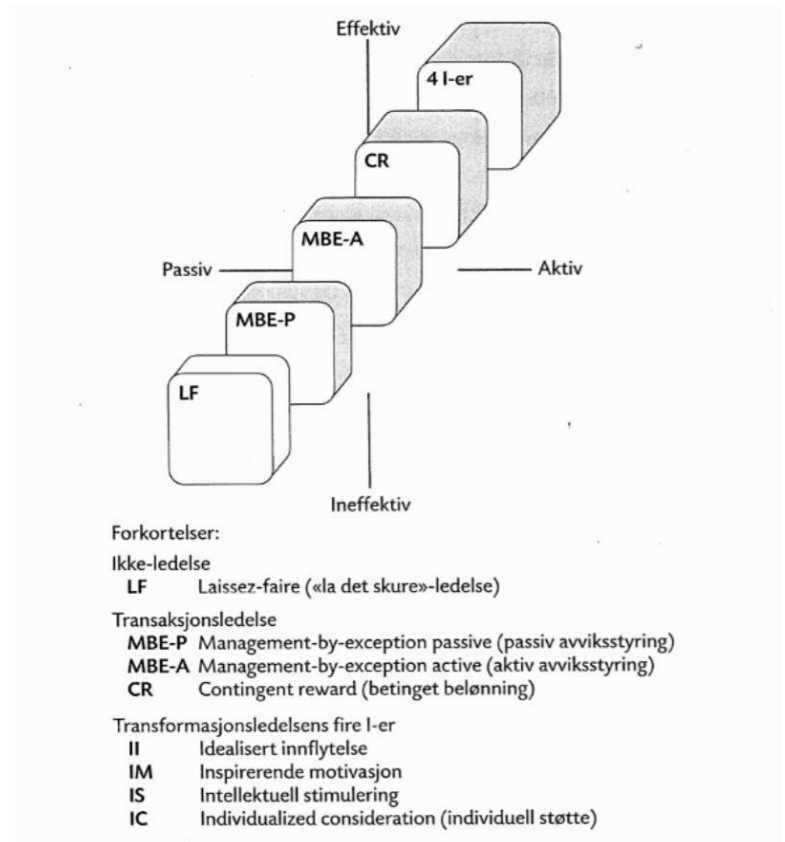
#### **3.3.1 Fullspektrumsmodellen**

Fullspektrumsmodellen viser ledelse i tre dimensjoner. Den første dimensjonen er passiv-aktiv linjen i modellen, hvor lederen ser etter muligheter til å påvirke sine underordnede. Den andre dimensjonen viser det som beskrives som effektivitetsdimensjonen. Denne dimensjonen viser de ulike lederstilene sin påvirkning på sine medarbeidere sine prestasjoner. Den tredje og siste dimensjonen viser hvor ofte lederstilen blir brukt, denne dimensjonen vises ved skyggene bak hver av boksene. Vi kan se i modellen der skyggen er minst er ledelsesstilen som bør unngås, mens der skyggene er størst er de mer fordelaktige ledelsesstilene (Glasø og Thompson, 2019, s. 19).



### 3.3.1.1 Ikke-ledelse

Ikke-ledelse, laissez-faire ledelse eller «la det skure»-ledelse beskrives som den minst effektive lederstilen og preges av ledere som unngår å ta avgjørelser og driver med ansvarsfraskrivelser. Denne lederstilen er spesielt lite effektiv i situasjoner hvor medarbeiderne mangler kunnskap eller erfaring, og hvor de har lav grad av selvledelse og det er stort behov for veiledning og tilbakemeldinger. Enkelte teoretikere hevder likevel at lederstilen kan være effektiv og føre til selvstendighet i situasjoner hvor medarbeiderne er dyktige, motiverte og i stand til å arbeide selvstendig (Cherry, 2006; Glasø og Thompson, 2019, s. 24).



3.3.1 Modell 3 - Fullspektrumsmodell for ledelse

(Glasø og Thompson, 2019, s. 20)

Finansselskapet Lehman Brothers gikk som kjent konkurs på grunn av denne typen fraværende lederstil da den øverste lederen i selskapet lot andre sentrale personer i selskapet fikse regnskapet som førte til konkursen og bidro i stor grad til børskrakket i 2008 (Glasø og Thompson, 2019, s. 24).

### 3.3.1.2 Transaksjonsledelse

Som vi kan se på fullspektrumsmodellen baserer transaksjonsledelse seg på betinget forsterkning, enten det er gjennom en mer positiv form som betinget belønning - som f.eks. provisjon for salg - eller gjennom passiv- og aktiv avviksstyring (Glasø og Thompson, 2019, s. 21).

Passiv- og aktiv avviksstyring er en form for ledelse der leder kun fokuserer på avvik, feil som forekommer eller uregelmessigheter. Passiv avviksstyring går ut på at leder ikke holder takt med avvik som kommer underveis, men heller venter til en medarbeidersamtale før problemene tas opp, eller må trå inn om problemene blir for store til å kunne vente med. Aktiv avviksstyring sørger for at leder følger opp avvik etter hvert som de dukker opp (Glasø og Thompson, 2019, s. 21-22).

### **3.3.1.3 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse er den lederstilen som i moderne litteratur ofte blir omtalt som den *beste* eller mest *effektive* lederstilen. Transformasjonsledelse er satt sammen av fire faktorer, også kjent som de fire I-ene. Disse faktorene er inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte (Glasø og Thompson, 2019, s. 24).

*Inspirerende motivasjon* handler om å formidle en visjon som ansatte opplever som meningsfylt og utfordrende. *Idealisert innflytelse* handler om at lederen setter en høy etisk standard for verdiskapende arbeid, og fremstår som en rollemodell for ansatte som krever at lederen opptrer på en måte som harmonerer med verdiene som organisasjonen er bygget på. *Intellektuell stimulering* omhandler at de ansatte skal ha mulighet til å komme med nye ideer og synspunkter som kan være med å løse problemer. Til slutt har vi *individuell støtte* hvor lederen ser de ansatte, og hvor lederen tar utgangspunkt i hver av de ansattes behov for utvikling og tar hensyn til de individuelle ansattes behov (Glasø og Thompson, 2019, s. 24-28).

### **3.3.2 Tjenende ledelse**

Tjenende ledelse er ikke like mye omtalt som transformasjonsledelse, men beskrives gjerne som steget over transformasjonsledelse og det påstås ofte at denne lederstilen er relativt uoppnåelig fordi baserer seg på at leder setter de ansattes behov for støtte og utvikling først. Med andre ord kan man si at lederen er der for å "tjene" de ansatte (Van Dierendonck, 2011, s. 1230).

Dette er en mye omdiskutert lederstil og den er ofte kritisert for å ha en vag definisjon som kan gjøre det utfordrende å forstå nøyaktig hva den baseres på. På bakgrunn av det utviklet Spears (1995) ti karakteristiske kjennetegn for en tjenende leder. Disse er som følger: (1) lytting, (2) empati, (3) helbredning, (4) årvåkenhet, (5) overtalelse, (6) konseptualisering, (7) fremsynthet, (8) "stewardship", (9) forpliktelse til ansattes utvikling, og (10) bygge felleskap (Spears, 1995).

### **3.3.3 Coachende ledelse**

Coachende ledelse har som hensikt å lære medarbeiderne å lære seg selv. Lederstilen kjennetegnes av høy grad av selvinnsett og empati, og coachende ledere bidrar til ansattes utvikling gjennom å hjelpe dem med å identifisere og kartlegge styrker og svakheter, og knytte de til yrkesmessige ambisjoner. Den coachende leder gir tydelige instruksjoner, er flink å gi tilbakemeldinger og å delegere. Ofte utvikles det sterk tillit og tette, personlige relasjoner mellom leder og ansatte (Karlsen, 2017; Goleman, 2000).

Undersøkelser viser at coachende ledelse har svært positiv effekt på arbeidsmiljøet, og at ansatte får en stor ansvarsfølelse, som begge deler virker positivt på resultat. Likevel hevder mange ledere å ikke ha tilstrekkelig med tid til å anvende en slik lederstil (Goleman, 2000).

### **3.3.4 Ledertilpasningsteori**

Ledertilpasningsteorien ble utviklet av forskeren Fred Fiedler, og baserer seg på at situasjonen ledelsen foregår i bør ha noe å si for hvilken lederstil som utøves. Prinsippet med ledertilpasningen er at man skal se på samspillet mellom person og situasjon når man skal lede en gruppe mennesker. Fiedler trekker frem at én leder kan fungere godt i én situasjon, men dårlig i en annen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 460).

### **3.4 Motivasjon**

Motivasjon er de drivkreftene som får oss til å handle og bestemmer intensiteten atferden har, samt forklarer retning, hensikt og mål med handlingene (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). Motivasjon kan defineres, deles inn og kategoriseres på en rekke ulike måter. I vår oppgave har vi valgt å trekke inn indre og ytre motivasjon, samt kognitiv forventningsteori.

#### **3.4.1 Indre og ytre motivasjon**

Med indre motivasjon kommer motivasjonen fra utførelsen av arbeidet, og kommer av at behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse blir oppfylt (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).

Ytre motivasjon bygger på at motivasjonen kommer av belønning, enten i form av monetær belønning som bl.a. lønn, eller forfremmelser. Arbeidet blir dermed et verktøy for å få belønningen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).

#### **3.4.2 Kognitiv forventningsteori**

Kognitiv forventningsteori bygger på at medarbeiderne er motiverte når de har en forventning om at de har kompetansen og evnene til å utføre arbeidet som bidrar til at de oppnår det de ønsker med jobben. Denne teorien baserer seg på tre vurderinger. (1) Subjektive forventninger om at resultatet har stor nok verdi for at innsatsen er verdt det. (2) Instrumentelle overveielser knyttet til en vurdering om innsatsen fører til forventet belønning. Og (3) valensvurderinger om hvilken verdi belønningen har for individet (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 121).

#### **3.4.3 Autonomi**

Autonomi påpekes å være viktig for motivasjonsskapende arbeid. Dette bygger på at å få ansvar og nye utfordringer har en høy grad av motivasjonsstimulering (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 142). I tillegg til dette kan autonomi føre til at den enkelte ansatte føler frihet, og kan være med på å skape en indre motivasjon (Lai, 2013, s. 166)

### **3.5 Kommunikasjon**

Kommunikasjon foregår i alle aspekter av livet, men i arbeidslivet snakker man gjerne om kommunikativ kompetanse, som innebærer en evne til å forstå og videreformidle informasjon. Dette er en avgjørende forutsetning for effektiv ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 393).

Kommunikasjon kan deles inn i verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Verbal kommunikasjon er språklige uttrykksformer, mens ikke-verbal kommunikasjon er ikke-språklig, som f.eks. kroppsspråk. *“Du kan ikke ikke-kommunisere”* er det mest kjente ordtaket når det kommer til ikke-verbal kommunikasjon. Ordtaket fremmer poenget med at uavhengig av hva man sier eller gjør, så kommuniserer og uttrykker vi mennesker oss blant annet i form av kroppsspråk, klær, uttrykk og holdninger. Alle disse formene for å uttrykke seg er en måte å kommunisere på (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 400 og 404).

Ofte skyldes kommunikasjonsproblemer i organisasjoner at ansatte ikke mottar tilstrekkelig med informasjon, samtidig som problemer noen ganger oppstår som følge av at de ansatte mottar for mye informasjon (Einarsen og Skogstad 2011, s. 178).

### **3.6 Kompetanse**

Kompetanse er et begrep som har mange definisjoner. Noen tar spesifikt utgangspunkt i kompetanse i jobbsammenheng, mens andre gir en mer generell definisjon. Både i jobbsammenheng og på andre arenaer i livet handler kompetanse om ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger, og hvordan man bruker disse til å utføre oppgaver og å løse problemstillinger (Lai, 2013, s. 45-46).

#### **3.6.1 Kompetanseutvikling og kompetanseheving**

Kompetanseutvikling og kompetanseheving er kort fortalt tiltak for å oppnå eller forsterke læring. Dette innebærer også å kartlegge og å definere behovene for læring innad i

organisasjonen, slik at man hever kompetanse der det trengs og utvikler kompetanse der det er nødvendighet for det (Lai, 2013, s. 117).

Kompetanseutvikling er en form for læring, og sentrale læringsmetoder i jobbsammenheng er bl.a. veiledning - som inkluderer demonstrasjon, instruksjon, observasjon og tilbakemeldinger - jobbrotasjon, IKT-basert læring (eller databasert læring) og simulering (Lai, 2013, s. 124). Det er også vanlig å benytte kurs og sertifiseringer som en form for kompetanseutvikling.

## **4.0 Metode**

I denne delen av oppgaven vil vi forklare oppbyggingen av metodene som ble benyttet i vår oppgave. I tillegg vil vi forklare hvordan innhenting av data og tolkning av data blir gjort.

I vår oppgave har vi valgt å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode. Vi velger å ha begge formene for metode fordi vi er klar over at det er relativt store forskjeller fra leder sitt perspektiv til den ansatte sitt perspektiv på en sak. Derfor er det viktig at vi får samlet inn et større datagrunnlag for hvordan de ansatte som blir påvirket av lederen, faktisk opplever denne påvirkningen. Vi har forhåpninger om at denne bruken av metode hjelper oss å forstå sammenhengene med hvordan ledere og ansatte oppfatter leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

### **4.1 Kostnader**

Det har ikke vært tilrettelagt for andre kostnader enn tid, til dette prosjektet. Dette grunnet begrensninger knyttet til covid-19. Intervjuet og lignende er gjennomført digitalt og har dermed ikke krevd reise. Ellers er det tatt i bruk lisenser til programmer levert fra skolen.

### **4.2 Intervju**

Metoden intervju vil vi bruke for å snakke med ulike ledere i ulike bedrifter for å få et blikk inn i hvordan disse lederne fungerer. Utvalget av intervjuobjekter har vært forsøkt delt likt mellom mannlige og kvinnelige ledere, så langt det lot seg gjøre. Vi har intervjuet ledere fra både store og små bedrifter og vi utarbeidet en intervjuguide som vi kan bruke for å intervju et mangfold

av ledere. Dette er gjort for at vi skal være sikre på at vi får et riktig bilde av ledere i norske bedrifter.

Hensikten med intervju av ledere var å finne ut hva de vet, kan og mener om ledelse, leders rolle i forhold til psykososialt arbeidsmiljø og sin egen lederstil, for å senere kunne vurdere det opp mot annen datainnsamling, samt teori. Intervjuene ble gjennomført over nettet, da over ZOOM. Alle som tok del i intervjuene satt på forskjellige plasser som gjorde det litt vanskelig å kunne observere kroppsspråket til intervjuobjektene underveis i intervjuene. Men dette kan ha gjort at intervjuobjektene har følt seg tryggere da de ikke var omringet av studenter som ville intervju disse lederne. Igjen er det også slik at ikke alle er komfortable med å snakke over nettet, men disse lederne vi fikk intervju virket som de var god erfarne med møter over nett. For å kunne lage oppsummering av intervjuene vil vi bruke notater og observasjoner som er blitt gjort underveis, og oppsummeringene ble laget rett etter hvert intervju med alle intervjuere som tok del i intervjuet.

### **4.3 Spørreundersøkelse**

Vi brukte spørreundersøkelse fordi vi ville nå flest mulig ansatte i norske bedrifter. Når det gjelder spørreundersøkelsen var alle velkommen til å kunne svare, dette var for å flest mulig ansatte til å svare på hva deres tanker var om hva en god/dårlig leder er og hvilken innflytelse de mener sine ledere har på arbeidsmiljøet.

Slik som det kom frem tidligere ville vi nå ut til flest mulig ansatte i norske bedrifter i vår spørreundersøkelse. Til spørreundersøkelsen brukte vi programmet Questback for vår datainnsamling. Vi nevnte også at, alle som ville, kunne ta spørreundersøkelsen. Dette gjorde vi fordi vi ville få et helhetlig bilde på ansatte på norske arbeidsplasser. Vi fikk 117 personer som valgte å ta spørreundersøkelsen vår. Spørsmål som ble brukt i spørreundersøkelsen ligger ved som vedlegg nr 2. I spørreundersøkelsen vår har vi et spørsmål som går på hvilken bransje de jobber i, dette spørsmålet var med å gi en god oversikt over hvem som tok spørreundersøkelsen vår og vi kan si oss sikker med at vi ikke kun har fått svar fra personer som jobber i en spesifikk bransje. Spørreundersøkelser har alltid litt rom for feil da det kan

være personer som ikke svarer ærlig når de gjennomfører spørreundersøkelsen. Her satser vi på at det store antallet personer som har svart gjør at dersom én person ikke svarer ærlig vil det ikke påvirke resultatet for mye. Resultatene fra spørreundersøkelsen er lagt ved som eksternt vedlegg.

#### **4.3.1 Testing av spørreundersøkelsen.**

For å teste spørreundersøkelsen vår bestemte vi oss for å bruke personer vi hadde relasjon til. Dette gjorde vi for å kunne være sikker på at vi fikk ærlige tilbakemeldinger. Vi ba da personene som testet om å komme med tilbakemeldinger om utforming av spørreundersøkelsen og om det var deler som var uklart. Når vi fikk tilbakemeldinger, fant vi bedre måter å stille spørsmål på og bedre måter å utforme selve spørreundersøkelsen på. Vi brukte også disse personene til å finne ut hvor lang selve spørreundersøkelsen ville ta for noen som skulle den for første gang.

#### **4.4 Tekstanalyse**

Tekstanalyse er en sekundærkilde hvor man henter inn data via dokumenter eller andre tekster, f.eks. tidligere gjennomførte intervjuer, bøker og lignende. Å bruke sekundærkilder til forskning er normalt dersom man eksempelvis skal forske på noe som skjedde såpass lang tid tilbake at det ikke er mulig å bruke primærkilder (Tjora, 2021, s. 196). For vår oppgave brukes tekstanalyse for å analysere kilder til oppgaven, deriblant pensumbøker, fagartikler og tidligere bachelor- og masteroppgaver som kan brukes til inspirasjon for oppgaven, dens innhold og oppsett.

#### **4.5 Dataanalyse**

Når vi hadde fullført alt av intervjuer og spørreundersøkelsen var ferdig var det å starte med analyse av dataene vi hadde samlet inn. Analysen av intervjuene vil bli gjort ved å se på hvilken relevans den dataen vi har samlet inn har med teori og problemstilling. Analysen av data samlet inn ved hjelp av spørreundersøkelsen blir gjort ved at vi bruker de verktøyene som Questback har bygget inn i sine systemer. Dette gjøres fordi vår problemstilling også



innebærer å se på hvordan de ansatte oppfatter leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

## **4.6 Evaluering av metode**

Med tanke på Covid-19 har vi som skriver denne oppgaven slitt med å få kontakt med ledere rundt i Norge. Dette førte til at vi brukte nettverkene våre for å kontakte ledere som vi hadde relasjoner til. For at det ikke skulle oppstå etiske problemer med intervjuene var det ikke den av oss som hadde relasjon til intervjuobjekt som faktisk intervjuet, men det kan ha ført til at svarene vi fikk ikke var hele sannheten da dette kan være en risiko når man foretar intervjuer. Spørreundersøkelsen ble sendt ut via sosiale medier for at vi skulle nå så mange som mulig, det som kan være en svakhet med denne metoden og å gjøre det på den måten er at vi får individer som ikke er ærlig på spørreundersøkelsen og bare svarer tull. Vi fikk derimot nok respondenter til at vi skulle kunne se igjennom om det var svar som ikke var ærlig. Tilslutt vil vi si at intervjuene og spørreundersøkelsen skulle vært gjort på de samme arbeidsplassene. At i de bedriftene vi intervjuet leder skulle vi også sendt ut spørreundersøkelse for å se om det var sammenhenger der. Men dette ville også ført til at vi måtte intervjuet en del flere ledere for å få samme respons som vi fikk ved å sende spørreundersøkelsen ut via sosiale medier.

### **4.6.1 Validitet**

Validiteten til intervjuene og spørreundersøkelsen vår baseres på hvor relevant de er for vår problemstilling (Skilbrei, 2019, s. 88). Selv om vi har høy reliabilitet i intervjuene og i spørreundersøkelsen betyr ikke dette at validiteten er høy, dette kommer frem i hvilke svar vi får i intervjuene og i spørreundersøkelsen (Gripsrud, 2016, s. 61).

Validiteten i intervjuene vil påvirkes av intervjuobjektene og de svarene vi får fra hver av intervjuobjektene. Om vi får svar som ikke er relevant for vår problemstilling vil dette gjerne gjøre validiteten lav, men der igjen vil svar som blir relevant for vår problemstilling gjøre reliabiliteten høy. Dette igjen vil påvirkes av vår tolkning av de data som blir samlet inn. Planen til intervjuene var å intervjuet langt flere ledere enn det vi fikk kontakt med, dermed vil ikke vår samling av ledere vise et like komplett bilde på ledere i norske bedrifter som vi hadde håpet.

Validiteten i spørreundersøkelsen vår blir påvirket av respondentene som valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen og vår evne til å gjøre spørsmålene forståelig. Vår bruk av testpersoner som vi hadde relasjon til for å teste spørreundersøkelsen som nevnt over var for å bedre vår forståelse av hvordan andre vil tolke spørsmålene vi lagde for undersøkelsen. Dette var også gjort for å gjøre undersøkelsen lett forståelig og redusere sjansen for misforståelser. Av de 117 respondentene som valgte å klikke inn på spørreundersøkelsen var det 115 som svarte på siste spørsmål, dette kan være fordi respondentene har trodd at de har svart på et spørsmål og da trykket videre uten å faktisk ha trykket på et svaralternativ. Dette er en antakelse vi tar basert på at det gjennom spørreundersøkelsen hopper mellom 115 og 117 svar. Og da det nest siste spørsmålet hadde 117 svar, mens det som nevnt var 115 som svarte på det siste spørsmålet.

#### **4.6.2 Reliabilitet**

Vi vil også klargjøre litt om reliabiliteten i denne oppgaven. *“Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling - eventuelt et eksperiment - vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger”* (Gripsrud, 2016, s. 135). Intervjuene vi gjennomførte var med ledere vi hadde relasjoner til da vi slet med å få kontakt med andre ledere rundt i Norge på grunn av Covid-119. For å unngå at dette skulle påvirke reliabiliteten og for å ha det etiske perspektivet i bakhodet valgte vi å gjennomføre intervjuet slik at den som hadde relasjon til intervjuobjekt ikke var den som intervjuet. Det er derimot en svakhet med intervju som metode da vi ikke alltid kan være helt sikker på at svarene vi får er pålitelig. Vi valgte derfor ledere vi hadde sterk tiltro til og ledere som faktisk hadde lyst å være med på intervjuene. Av den grunn vil vi kunne si at reliabiliteten vil være høy i svarene vi får, men validiteten vil vises når vi tolker og analyserer svarene vi får.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut via sosiale medier som Facebook og LinkedIn, dette gjør at vi fikk et bredt spektrum av mennesker som hadde masse forskjellige erfaringer. For å sikre at menneskene som valgte å ta del i spørreundersøkelsen ville svare så ærlig som mulig gjorde vi spørreundersøkelsen anonym, men dette kan også gjøre at noen velger å svare feil med vilje. Det som gjør at vi kan regne med en god reliabilitet er antall mennesker som valgte å svare på

spørreundersøkelsen, da kan vi regne med at det fåtall som velger å ikke svare ærlig ikke vil påvirke de funn vi finner.

Ved å gjøre spørreundersøkelsen anonym og frivillig regner vi med at de som valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen gjorde det fordi dette var noe de faktisk ville svare på. Måten spørsmålene er lagt opp på var for å finne ut med mulig informasjon om hvordan de ansatte opplevde sine ledere sin påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet, vi vil da tro at måten vi har skapt spørreundersøkelsen er gjort på en pålitelig måte (Skilbrei, 202019, s. 87). Det faktum at spørreundersøkelsen var anonym, at vi ikke samlet noen personlig informasjon om respondentene og at respondentene kunne lukke ned spørreundersøkelsen når de ville kan også tale for god reliabilitet.

#### **4.7 Etske perspektiv**

Intervjuobjektene holdes anonym i den grad at vi ikke vil gi identifiserende opplysninger om dem i oppgaven, som navn eller hvilken bedrift de arbeider i, men stille spørsmål om fagfelt. Bachelorgruppen vil derimot vite disse opplysningene. Til de intervjuobjektene som en av gruppemedlemmene har relasjon til, var det ikke det gruppemedlemmet stille spørsmål. Dette var for at vi skulle være så sikre som mulig på at vi skulle få så nøytrale svar som mulig. Alle gruppemedlemmene noterte ned relevante svar for hånd eller på PC, som vi skrev inn i et sammendrag sammen rett etter hvert intervju for at vi var sikre på at alt av informasjon ble så nøyaktig som mulig. Vi planlagte intervjuene ut fra intervjuobjektene sine timeplaner, slik at intervjuobjektene ikke skulle bli påvirket av noe stress med tanke på intervjuene. Om det var noe intervjuobjekt ikke ville svare på gjorde vi det klar for intervjuobjekt at vi var helt åpne for å hoppe over spørsmål.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om alder, kjønn, fagområde og hvor lenge de har vært i arbeidslivet, utover dette stilte vi ikke identifiserende spørsmål. Det var også frivillig å delta i spørreundersøkelsen og vi informerte godt hensikten med spørreundersøkelsen. Da spørreundersøkelsen var anonym utenom informasjonen som er nevnt over har vi ingen informasjon som gjør at vi kan identifisere respondentene som svarte på spørreundersøkelsen,

selv om respondentene til spørreundersøkelsen var mennesker vi hadde på “vennelister” på sosiale medier. I spørreundersøkelsen har vi også noen spørsmål hvor respondentene kunne fylle inn svar selv, her kan respondenter ha delt informasjon som kan være identifiserende og derfor sensurerer vi slike svar i oppgaven og har valgt å blanke ut slike svar i vedlegget.

## **5.0 Analyse**

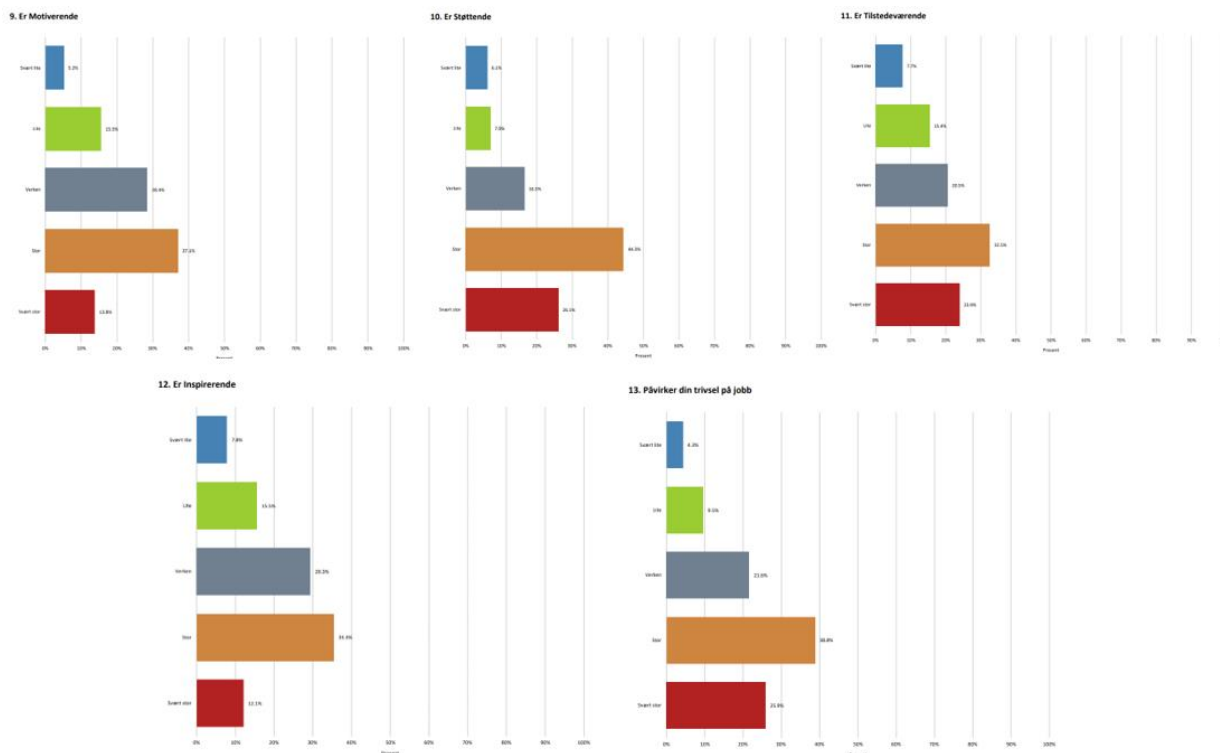
I denne delen av oppgaven vil vi presentere våre funn basert på svarene vi får fra intervju og spørreundersøkelsen. Her vil vi systematisk og objektivt gå gjennom funnene, men unnlate i størst mulig grad å drøfte i dette kapittelet.

### **5.1 Funn fra spørreundersøkelse**

For statistikken sin del omhandlet de første spørsmålene hvilken bransje respondentene jobbet i, alder, kjønn og mengde arbeidserfaring.

Respondentene jobber innenfor et vidt spekter av bransjer. Flest jobber innen varehandel, helse og kontor og administrasjon. Halvparten av respondentene er mellom 25 og 34 år og ca. 60% er kvinner. 71,6% av respondentene jobber ikke i en lederstilling, og blant de som gjør er de fleste en form for mellomleder.

## Ansattes opplevelse av leder



Ved spørsmål om leder er motiverende, støttende, tilstedeværende, inspirerende og påvirker respondentens trivsel på jobb scorer alle alternativene mellom 3 og 4, altså rett over middels, som ikke forteller oss så mye. Derfor ser vi på hvilke scorer alternativene har fått individuelt og sammenhenger med de enkelte respondentenes videre svar. Blant annet kan vi se at flere opplever at leder i liten grad er inspirerende og motiverende, i motsetning til støttende, tilstedeværende og påvirkning på trivsel hvor flere svarer i stor eller svært stor grad.

Disse spørsmålene må også sees i sammenheng med neste spørsmål om respondentene mener at leder er en avgjørende faktor for deres trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Her mener 67,2% at leder er en avgjørende faktor, noe som er en del mindre enn forventet. Det vil si at i enkelte sammenhenger hvor respondenter mener at leder er lite motiverende, inspirerende, støttende osv. mener de også at det ikke har noe å si for arbeidsmiljøet.

Blant annet svarer flere respondenter “lite” og “verken eller” på alternativene i det førstnevnte spørsmålet, men mener heller ikke at leder var en avgjørende faktor, samtidig som mange av disse svarer at de har mye tillit til sin nærmeste leder.

Likevel kan vi også se at flere av de som svarer at leder ikke er en avgjørende faktor for motivasjon og trivsel også svarer at leder er lite motiverende, inspirerende, støttende, tilstedeværende og at de har lite tillit til lederen.

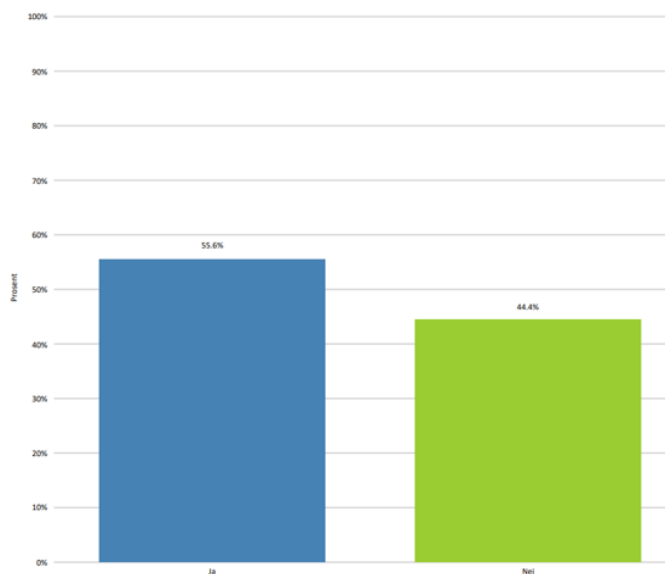
En annen respondent svarer “svært lite og “lite” på de samme alternativene, og mener at leder er en avgjørende faktor for motivasjon og trivsel. Denne respondenten forteller at de både har vurdert å si opp en jobb på grunn av en leder, og at de ikke trives i nåværende jobb pga. manglende tilrettelegging fra leder som hindrer ansatte i å gjøre en god nok jobb, samt mye stress og for lite lønn i forhold til arbeidet de gjør.

Vi ser også en stor sammenheng mellom hvem som svarer at leder i stor eller svært stor grad er motiverende, inspirerende, tilstedeværende og påvirker respondentens trivsel på jobb og de som svarer at de trives. Her er det også en fellesnevner i at de fleste av de som gir disse svarene mener at leder er en avgjørende faktor for deres motivasjon og trivsel på jobb. Svært få svarer lite eller svært lite på de førstnevnte spørsmålene samtidig som de svarer at de trives. I disse tilfellene mener de fleste at leder ikke er en avgjørende faktor.

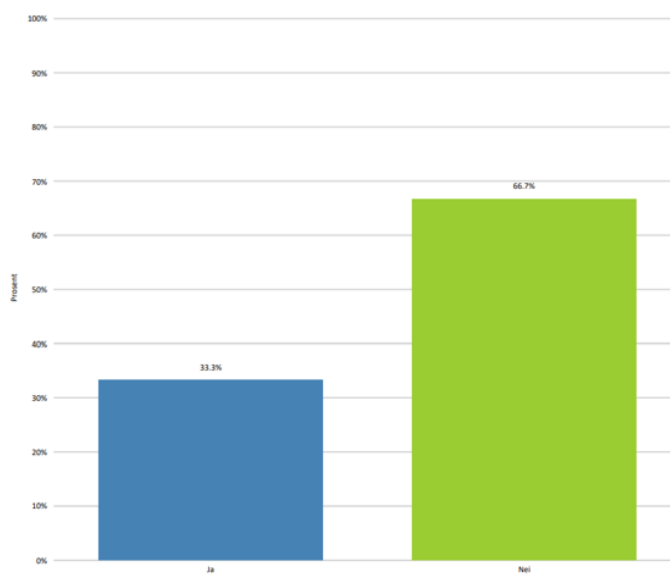
Videre er det relativt gode scorer på spørsmål om det er takhøyde for å komme med nye ideer og synspunkt for å løse en problemstilling, og om leder tilrettelegger for at ansatte kan melde ifra om kritikkverdige forhold. Mens ved spørsmål om leder oppfordrer, eller bidrar, til videre utvikling kommer en score på 3,4. I likhet med de to foregående spørsmålene svarer flest i “stor grad” her også, men det er et større antall som svarer fra “verken eller” til “svært liten grad” enn på de andre.

## Oppsigelse grunnet leder

26. Har du noen gang VURDERT å si opp en jobb pga ditt forhold til en leder?



28. Har du noen gang FAKTISK sagt opp en jobb pga ditt forhold til en leder?



Litt over halvparten av respondentene svarer at de har vurdert å si opp en stilling på grunn av sitt forhold til en leder, og 33,3% har faktisk sagt opp en stilling på grunn av sitt forhold til en leder. Av disse kommer det frem flere ulike grunner.

En respondent sa opp fordi leder drev med baksnakking, og hadde en holdning om at ingenting de ansatte gjorde var bra nok, mens det leder selv gjorde var perfekt. En annen sa opp fordi to av lederne i bedriften var gift med hverandre, som førte til at dersom de meldte ifra om problemer med en av dem til den andre ble det ikke tatt seriøst og lederne forsvarte hverandre istedenfor.

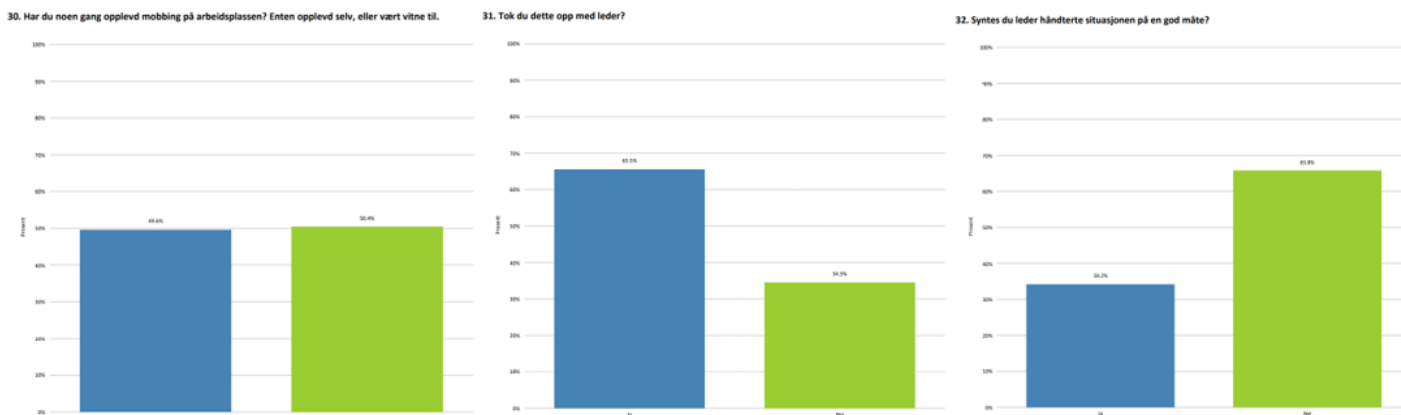
Videre har respondenter sagt opp pga. seksuell trakassering fra leder, ledere som ikke hadde kompetanse for jobben, ledere som favoriserte, generell mistillit, m.m.

Urovekkende mange forteller at de sa opp eller vurderte å si fordi de var redd for lederen sin, at leder brukte frykt for å oppnå makt, og at leder brukte trusler for å få folk til å komme på jobb til tross for sykemeldinger eller på fridagene sine. I tillegg er det flere som har vurdert å si opp på grunn av at ble herset med, rasket ned på eller mobbet av leder.

Mange mener også at leders holdning var årsaken til at de vurderte å si opp eller faktisk sa opp. I disse tilfellene forteller respondentene at leder var nedlatende, fikk dem til å føle seg “dum” eller som “idioter”, og oppførte seg som at bare fordi lederen var leder så kunne de behandle de ansatte akkurat slik de ville, og be dem om å gjøre hva som helst, uavhengig av om det var en del av jobben fordi det var leder som bestemte.

Andre punkter som trekkes frem er at leder har vært fraværende, lite støttende, manglet selv kunnskap om arbeidsoppgaver og rutiner, for høye forventninger, stort press, høyt stressnivå, dårlig kommunikasjon, samt mangel på utfordringer og muligheter for utvikling.

### Mobbing og konflikthåndtering



Omtrent halvparten svarer at de har opplevd mobbing på arbeidsplassen, et tall som for oss var overraskende høyt. Av de som hadde opplevd mobbing meldte 65,5% ifra til leder, og av disse forteller 65,8% at de ikke synes leder håndterte det på en god måte. Lignende svar kan vi også se på spørsmål om de har opplevd andre konflikter eller kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Over 70% hadde opplevd dette og nesten 80% av de meldte ifra til leder. Likevel følte over halvparten av dem at leder ikke håndterte det på en god måte.

Av de som svarte at de ikke meldte ifra, enten om mobbing eller andre konflikter, forteller flere at de var redd, følte det ikke ville bli tatt seriøst eller at det ikke ville utgjøre noen forskjell. Andre forteller at fordi leder var venn med de det gjaldt ville det ikke bli gjort noe



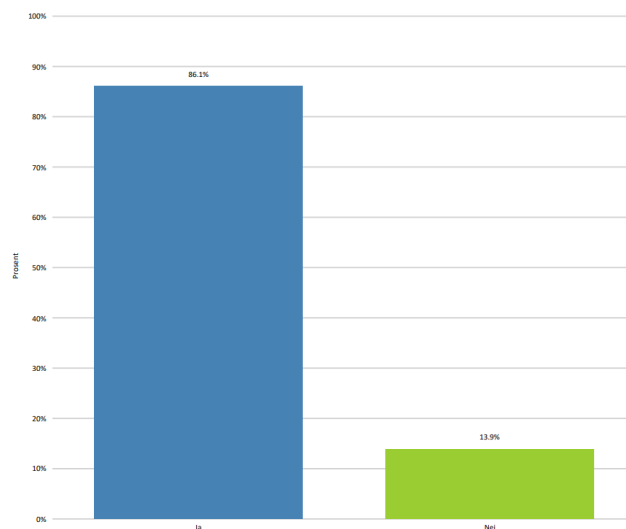
med. Noen følte heller ikke at det var deres plass å melde ifra. En respondent svarer også at kulturen i bedriften gjør at ting ikke blir tatt videre før det er høy alvorlighetsgrad, og at de derfor ikke tok det opp.

Flere forteller også at de ikke meldte ifra fordi leder observerte det selv eller allerede var klar over det, eller at de som var involverte tok det opp selv.

## Trivsel

Hele 86,1% svarer at de trives i sin nåværende stilling. Av disse er den årsaken som blir trukket frem mest arbeidsmiljø, inkludert det sosiale og gode kolleger og ledere. Arbeidsmiljøene beskrives gjerne som inkluderende, med takhøyde, og preget av tillit, samt kolleger og ledere som er åpen, støttende, løsningsorienterte og positive. Videre nevnes gode ledere, som gjerne har utdanning innenfor ledelse, samt gjensidig tillit mellom ansatte og leder. Blant annet skriver en at *“leder har tillit til at man gjør jobben uten å detaljstyre”*. Det trekkes også frem at mange har frihet, fleksibilitet og mulighet for utvikling, samt at de jobber med noe de trives med. En respondent forteller at de trives på grunn av *“god ledelse, utfordrende oppgaver og følelsen av at man utvikler seg”*.

38. Trives du i din nåværende stilling?



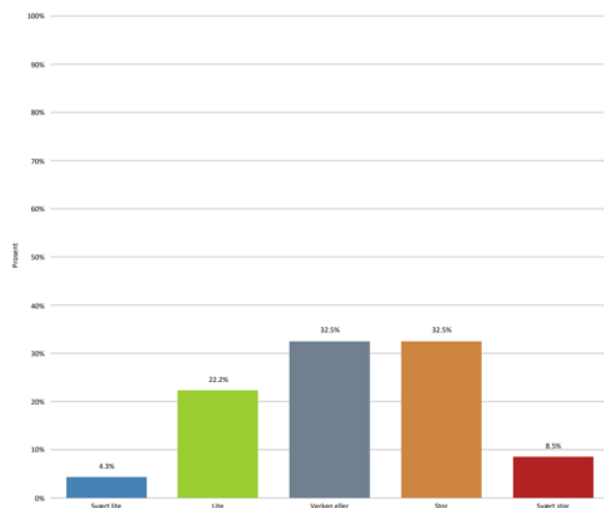
En respondent svarer: *“Trivsel på arbeidsplassen for min del er at jeg lett kan kommunisere og samarbeide med mine ledere og de som jobber under meg.”* En annen forteller at de trives på grunn av *“god ledelse, utfordrende oppgaver og følelsen av at man utvikler seg”*.

Av de 13,9% som svarte at de ikke trives forklarer en del at press er den største grunnen, og flere mener at lønnen er for dårlig sammenlignet med presset. Dårlig ledelse og arbeidsmiljø nevnes også som årsaker, samt at enkelte føler de ikke har kompetansen som trengs for

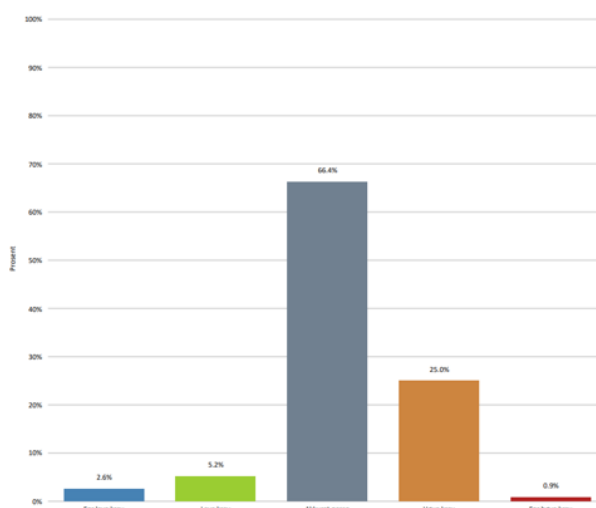
stillingen. Av disse er det også 7 respondenter som tidligere har svart at de har vurdert å si opp en stilling på grunn av en leder, men svart nei på om de faktisk har gjort det.

## Stress og krav

21. I hvilken grad opplever du jobben din som stressende?



22. Føler du din leders krav til deg er for høye eller lave sammenlignet med hva stillingen din beskriver?

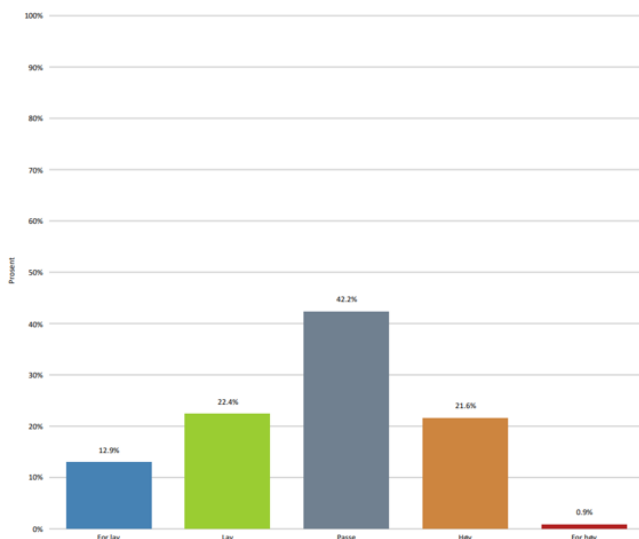


Ved spørsmål om i hvilken grad respondentene opplever jobben sin som stressende mener flertallet at jobben enten i stor eller svært stor grad er stressende. Totalt opplever 41% jobben sin som stressende. Relativt mange svarte “verken eller”, som tolkes som at disse anser stressnivået i jobben som passende i forhold til forventningene. Totalt 26,5% mener at jobben er lite eller svært lite stressende.

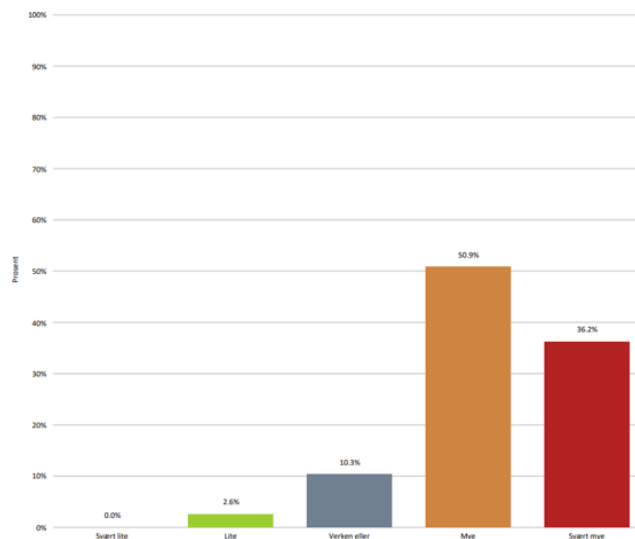
Om krav svarer over 60% at kravene leder stiller samsvarer med stillingen de har. Dette kan sees i sammenheng med det forrige spørsmålet hvor totalt 49% har svart mellom “verken eller” og “svært lite”, og det kan tolkes som at de som opplever at kravene samsvarer med stillingen også opplever liten grad av stress. Dette er en trend vi ser igjen når vi går gjennom individuelle svar hvor de fleste som svarer at kravene samsvarer tidligere svarte at de ikke opplever jobben som stressende. 25,9% mener leder stiller høye eller for høye krav, mens totalt 7,8% svarte for lave eller lave krav. Både for høye og for lave krav kan føre til stress i følge krav-kontroll modellen (Einarsen og Skogstad, 2014, s. 276-277).

## Sosialt samspill

23. I hvilken grad føler du at din leder oppfordrer til, eller legger til rette for, sosiale arrangementer?



25. I hvilken grad føler du at det sosiale samspillet på jobben påvirker din trivsel?



Flertallet av respondentene mener at leder oppfordrer, eller legger til rette, for sosiale arrangementer i passe grad. Like mange mente at det ble gjort i lav grad som mente det ble gjort i høy grad. Kun én person mener det er for høyt fokus på det, mens 12,9% mener det er for lavt fokus.

Totalt 87% mener at det sosiale samspillet på jobben påvirker deres trivsel i stor eller svært stor grad. Ingen svarte "svært liten grad", og bare 10,3% svarte "verken eller".

### 5.2 Funn fra intervjuer

Intervjuobjektene forteller at de har litt forskjellig lederstil, og metoder for ledelse. Dette er alt fra intervjuobjekt 2 sin veldig situasjonsbestemte tilnærming til ledelse, til intervjuobjekt 5 sin mer coachende lederstil. Intervjuobjekt 2 og intervjuobjekt 3 har visse likheter med at de selv mener de har en rettferdig tilnærming til ledelse av de ansatte.

Videre forteller de at mye av jobben deres går ut på å tilrettelegge for de ansattes arbeid, slik at de skal kunne gjennomføre eget arbeid på best mulig måte. Flere av intervjuobjektene mener også at det er viktig for dem at de ansatte føler en viss autonomi i arbeidet de gjør. Som

intervjuobjekt 1 sier kan autonomi og egne gitte mål føre til eierskap av arbeidet og videre motivere de ansatte.

Om motivasjon forteller flere av intervjuobjektene om at det er blitt implementert tiltak for å heve den generelle motivasjonen og trivselen. Dette har da ofte forekommet i form av sosiale arrangementer enten i, eller etter, arbeidstid. Eksempler på dette er intervjuobjekt 1 sin fredagskaffe med kolleger, intervjuobjekt 2 sitt karneval i jobbtid, intervjuobjekt 4 sine fredagspils etter jobbtid, hytteturer, felles treningsøkter med mer.

Flere av intervjuobjektene forklarer også at deres forståelse er at motivasjonen hos deres ansatte er generelt høy, men intervjuobjekt 2 og 4 tar opp at det har vært litt vanskelig å opprettholde motivasjonen grunnet pandemien. Disse ovennevnte sosiale arrangementene har da frafalt som har vist å ha en innvirkning på motivasjonen hos de ansatte. Det kommer også frem hos flere av intervjuobjektene at de ansatte har hatt varierte tanker om motivasjonen i samhold med gjennomføringen av hjemmekontor. Det kommer da frem at variasjon i arbeidsmetodikk kan ha skapt vansker ved gjennomføring av daglige rutiner. Dette vises å ha vært litt forskjell fra arbeid til arbeid, og arbeidsplass til arbeidsplass.

Videre forteller intervjuobjektene at åpen kommunikasjon har vært, og er essensielt for dem både for at de ansatte skal få en dypere forståelse av arbeidsoppgavene og fordi det er med på å øke motivasjonen. De forteller også at denne måten å ha en åpen kommunikasjon på og deres "open-door-policy" har vist å føre til trygghet og tillit til leder. Intervjuobjektene forteller også om at de, på bakgrunn av denne "open-door-policyen", gjerne tar imot ansatte som måtte ha noen problemer enten fra privatlivet eller jobbrelatert.

Alle intervjuobjektene gjennomfører medarbeidersamtaler med sine ansatte en til to ganger i året, men er også åpne for flere lignende samtaler om det er ønsket av de ansatte.

Intervjuobjektene sier at dette er for at de ansatte skal ha mulighet til å "luften ut" det de måtte sitte på, men også for å videre fastsette mål og drive med kompetanseutvikling. Intervjuobjekt 1 nevner også at de er veldig glade i å gi tilbakemeldinger og skryt, gjerne så tett opp på situasjonen som mulig og ikke vente til medarbeidersamtale eller liknende.

Intervjuobjekt 1 forteller også, i likhet med intervjuobjekt 2, at det er høyt ønsket å få til enda mer idégenerering hos de ansatte. Intervjuobjekt 1 forteller at medarbeiderne venter på en spesifikk bestilling, og er veldig flinke til å løse de spesifikke bestillingene, men at det er ønsket å være mer proaktiv tidligere i fasen. Intervjuobjekt 2 forteller at nye ideer og løsningsforslag er veldig godt tatt imot da det er dette som driver dem fremover og bidrar de til å bli enda bedre i det de gjør.

Intervjuobjekt 5 forteller at det er lettere å se behov for utvikling og læring blant de ansatte internt på kontoret. Det er også med dem Intervjuobjekt 5 har medarbeidersamtalene og de månedlige møtene for å se og kartlegge behov for støtte og utvikling. Da har man også de målene som er satt i medarbeidersamtaler å lene seg på. Den ansatte får lov å si hva de ønsker av utvikling. Alle har en individuell handlingsplan knyttet til kompetanse og utvikling.

Intervjuobjekt 1 forteller at de har prøvd å skape en arena for å komme tett på de ansatte. Noen er veldig åpne fra starten av og deler lett hva de trenger for støtte. Noen er mer introverte og liker ikke dele sine behov. Intervjuobjekt 1 forklarer da at de prøver å se den enkelte, og mener det er viktig å bygge relasjoner og se den enkelte. Intervjuobjekt 1 ønsker derimot ikke være for invaderende og trø for langt innenfor grensene. Månedlige samtaler og ukentlige møter er bla verktøy for dette. Angående medarbeidernes utvikling og læring påpeker intervjuobjekt 1 at de ønsker å bygge relasjonen ikke bare en til en, men som en gruppe. Intervjuobjekt trekker frem at ovennevnte møte er en viss utvikling for mange hvor de kan lære fra kollegaene sine, men at det også for noen er selve presentasjonen av temaet deres en utrolig trening. Intervjuobjekt 1 har tro på det å skryte i plenum, men at man av og til skal være litt forsiktig da det ikke alltid må være samme person. Ingen skal føle de alltid blir utelatt.

Intervjuobjekt 4 forteller at kompetanseutvikling kjøres ofte sammen med medarbeidersamtaler, da de ansatte får spørsmål om hva de ønsker å gjøre videre, eller hvilke tanker de har rundt sin posisjon i forsvaret. Intervjuobjekt 4 forklarer da at deres tanker rundt egen utvikling blir da tatt i betraktning satt opp imot intervjuobjekt 4 sine egne planer for hver enkelt. Intervjuobjekt 4 forklarer da at de hjelper med å tilrettelegge for at de ansatte skal

kunne nå dit de vil. Intervjuobjekt 4 sier at det er lagt opp til 2 medarbeidersamtaler i året, men at det er åpent for å ta samtaler med ledere når de ansatte føler de kunne trenge det.

Ved spørsmål om hvordan intervjuobjekt 5 ville håndtert en situasjon hvor en ansatt kommer til intervjuobjekt 5 og trenger støtte, om det har oppstått konflikt på arbeidsplass eller om det er problemer utenfor arbeidsplassen, så svarer intervjuobjekt 5 at *“i slike situasjoner har man en helt unik mulighet til å være medmenneskelig”*. Intervjuobjekt 5 forteller at det da handler om å være til stede, stille spørsmål om den involverte trenger av Intervjuobjekt 5 som leder eller fra bedriften, for at de skal kunne prosessere situasjonen på best mulig måte. Dette kan være alt fra å sitte på kontoret med lukket dør og til en sykemelding. Intervjuobjekt 5 forteller at det er viktig å kunne tørre å gå i dialog og faktisk spørre, da vise de ansatte at man faktisk bryr seg.

Om en ansatt har vansker med en arbeidsoppgave så sier intervjuobjekt 3 enkelt at en leder skal *“Hjelpe de”*. Etter dette oppklarer intervjuobjekt 3 at *“enkelte ser bare problemet og derfor må du hjelpe de med å se løsningen”*. Om det da oppstår konflikt eller andre typer problemer så forteller intervjuobjekt 3 at de prøver å være så behjelpelig som mulig. Intervjuobjekt 3 forteller så videre at de kanskje ikke har konkretisert nok til de ansatte om at *døren faktisk er åpen*.

Intervjuobjektene forteller om at det generelt lite konflikt på arbeidsplassen, men da av forskjellige grunner. Det fortelles om eksempler som få ansatte, godt samhold eller at nulltoleranse ligger i kulturen. Flere av intervjuobjektene forteller også om at de har en tillitsvalgt på arbeidsplassen. Noen av intervjuobjektene sier også at det er ønsket å løse konflikter på lavest mulig nivå, men om det utvikler seg, eller er litt større saker, så løftes dette til enten HR-avdeling eller leder høyere i organisasjonskartet.

De fleste intervjuobjektene, bortsett fra intervjuobjekt 4, forteller at det er lite turnover i organisasjonen. Intervjuobjekt 4 forteller at turnover-prosenten er høy, men at dette er en del av hvordan avdelingen er oppbygget. Avdelingen er som et *“mellomtrinn”* før de går videre til annen avdeling om det skulle vært ønskelig.

Intervjuobjektene er i enighet om at et godt psykososialt arbeidsmiljø og trivsel på jobb essensielt og mener at det er grunnleggende for at de ansatte skal gjøre en god jobb. Intervjuobjektene nevner viktige faktorer som psykologisk trygghet, åpenhet, samhold, tilhørighet, tillit og autonomi, og at disse er med på å bygge oppunder et godt psykososialt arbeidsmiljø.

## 6.0 Drøfting

For å kunne svare på problemstillingen vår og de to forskningsspørsmålene vi har stilt oss vil vi drøfte spørsmålene opp mot teori og de funn vi har gjort i intervjuene og i spørreundersøkelsen.

### Forskningsspørsmål 1

*Hvilke faktorer er viktigst for å utvikle, fremme og/eller vedlikeholde et godt psykososialt arbeidsmiljø?*

Først vil vi se på de forskjellige faktorene vi mener er viktigst å tenke på når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet, dette vil vi da drøfte opp mot den teori vi har lagt frem og de funn vi har gjort i spørreundersøkelsen og i intervjuene.

### Stress

Den første faktoren vi skal se på er stress, og som det kommer frem i boken til Geir og Astrid Kaufmann (2015, s. 301) kan stress defineres med tre ulike stressmodeller. Disse er da responsbasert, stimulibasert og den interaktive stressmodell. Først forstås det som at den responsbaserte stressmodellen tar for seg de reaksjonene de ansatte har til sine lederes aksjoner, da eksempelvis hvordan leder håndterer konfliktsituasjoner, gir støtte og hvilke krav leder stiller til den ansatte. Disse reaksjonene kan komme i mange former, og en av de formene som er mest bekymringsverdig i vår spørreundersøkelse kommer frem under punktet, *“har du vurdert å si opp jobben pga. et forhold til en leder?”*.

Svarene på det spørsmålet drar oss videre til neste modell som er den stimulibaserte modellen. Her ser vi at over halvparten av respondentene har vurdert å si opp jobben på grunn av et forhold til en leder. Reaksjonen og vekten av denne reaksjonen er svært alvorlig da det kan føre til at de ansatte vil si opp jobben på grunn av stress som er forårsaket av leder.

Den siste modellen kommer i form av den interaktive stressmodellen, som omhandler ubalansen mellom den ansattes mestringsevne og kravene som er stilt til den ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 301). Med mestringsevne menes det om den ansatte har den kompetansen de trenger for å kunne gjennomføre jobben sin og oppfylle kravene. Vi ser i vår spørreundersøkelse at 66,4% mener at kravene leder stiller til de samsvarer med den stillingen de har, mens 25% mener at de stiller høye krav. De resterende respondentene mener det enten er for lave, lave eller for høye.

Dette kan tolkes som at de fleste ansatte i de stillingene de står i, faktisk har den kompetansen de trenger. Men det er også viktig å se på de 33,7% som ikke mener at kravene som leder stiller faktisk samsvarer med stillingen. Dette kan ses i sammenheng med spørsmål om i hvilken grad respondentene opplever jobben sin som stressende, der totalt 49% svarte svært lite, lite eller verken eller. Videre ser vi på de individuelle svarene til respondentene svarer de fleste som mener at kravene samsvarer med stillingen at de ikke opplever jobben som stressende. Både for høye og for lave krav kan føre til stress ifølge krav-kontroll modellen (Einarsen og Skogstad, 2014, s. 276-277) Der er altså en viss sammenheng mellom hvem som føler at kravene samsvarer med stillingen sin og hvem som opplever jobben som stressende.

Som vi var inne på er det 8,7% som føler kravene er for lave, lave eller for høye krav, mens 25% føler at det er høye krav. Dette kan tolkes som at de vil føle en ubalanse i hvilke forventninger som blir stilt og hvilken stilling den ansatte faktisk har. Det kan føre til rollekonflikter som er en stressfremkallende faktor. Likevel er det viktig å påpeke at ikke alt av stress er uønsket, da det finnes positivt og negativt stress. Som Einarsen og Skogstad (2014, s. 277) nevner, vil rettfærdige krav minske risikoen for høyt stressnivå og øke sannsynligheten for at man opplever mestring, utvikling og læring i jobben. Noe som kommer frem i intervjuene med intervjuobjekt 2 og 3, hvor de selv mener at de har en viss rettfærdig tilnærming til



ledelsen av sine ansatte. Videre går disse lederne inn på temaet om å kunne tilrettelegge for at ansatte kan gjennomføre arbeidet på best mulig måte, noe vi vil komme tilbake til senere i drøftingen.

### **Sosial støtte**

Sosial støtte for ansatte kan være en faktor innen emnet stress, da det kommer frem i spørreundersøkelsen vi gjennomførte at enkelte ledere hadde vært fraværende og lite støttende. Med dette oppdager vi at det hadde vært mer gunstig om vi hadde intervjuet eller sendt ut spørreundersøkelser til ansatte under lederne vi intervjuet for å kunne si noe om det lederne forteller stemmer overens med de ansattes opplevelser. Eksempelvis kan det hende at selv om lederne vi intervjuet mener de har en "open-door policy" sier det ikke noe om de ansatte har samme opplevelse av tryggheten og støtten disse lederne mener de utøver. Likevel ser vi i spørreundersøkelsen at 86,1% av de ansatte trives i sin nåværende stilling. Dette kan komme av mange ulike faktorer og et av svarene vi fikk er: "*støttende ledere. Føler meg verdsatt.*". Dette er noe vi ser igjen hos Kaufmann og Kaufmann (2015, s 307) og hos Einarsen og Skogstad (2014, s. 278) hvor opplevelsen av sosial støtte kommer i forskjellige former som å vise empati, omsorg og interesse for sine ansatte.

Videre kan vi se at det sosiale samspillet har stor betydning for mange av respondentene som svarte på spørreundersøkelsen, hele 87% av respondentene svarte at det sosiale samspillet på jobben påvirker deres trivsel i stor eller svært stor grad. Dette kommer også frem hos Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 306) og Einarsen og Skogstad (2014, s. 278), hvor de forteller at sosiale samspill og relasjoner kan være avgjørende på arbeidsplassen. Dette inkluderer da som nevnt tidligere både forhold til leder, underordnede og andre kollegaer. Når vi ser at det sosiale samspillet er viktig for en så stor del av respondentene er det ikke rart at dersom man opplever lave nivåer av sosial støtte kan det forårsake stressreaksjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306; Einarsen og Skogstad, 2014, s. 278). Stress kommer da frem som et punkt som kan føre til risikoer for helse og velvære vil vi si at stress er en viktig faktor å vedlikeholde for et godt psykososialt arbeidsmiljø.

## Konflikthåndtering

Fra stress som en faktor for et godt arbeidsmiljø går vi videre til konflikter og konflikthåndtering, da stress og konflikthåndtering kan tolkes som at de går hånd i hånd. Da mangel på sosial støtte eller spesielt et høyt nivå av mellommenneskelige konflikter, er to momenter som kan forårsake stressreaksjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306; Einarsen og Skogstad, 2014, s. s 278). Kaufmann og Kaufmann (2015) påpeker som nevnt at de største årsakene til stress på arbeidsplassen er jobbkonflikter, og at disse konfliktene blir mer stressende dersom lederne i bedriften forblir passiv til disse konfliktene.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 309) påpeker at konflikt og konflikthåndtering er et viktig område for HR å fokusere på da disse kan utløse negativ følelsesproblematikk som kan gå ut over produktivitet, effektivitet, problemløsning og ikke minst trivsel hos de ansatte. I intervjuene kommer det frem at noen av lederne ønsker at slike konflikter skal løses på lavest mulig nivå dersom det er mulighet for dette og andre intervjuobjekter forteller om relativt lite konflikter på arbeidsplassen. Angående dette temaet ser vi at det hadde vært bedre for oppgaven å intervju flere ledere for å få et stort nok bilde på det. Det vi ser i spørreundersøkelsen derimot er at 73,5% av respondentene har opplevd ulike typer konflikter og over 77,9% av disse igjen tok disse konfliktene opp med sin leder. Som det kommer frem i de videre spørsmålene opplever 56,7% av disse at de ikke synes leder håndterte situasjonen på en god måte.

Konflikt og konflikthåndtering er et viktig emne for HR funksjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 309). Ikke bare fordi HR er det organet i bedriften som gjerne håndterer konflikter, men også fordi ansatte ofte vil gå til sin leder først om de føler det er riktig vei. Dette gjenspeiles i spørreundersøkelsen ved at 77,9% av respondentene som har opplevd ulike konflikter velger å ta dette opp med sin leder. Men på grunn av de som kan antas å være mangel på veiledning, opplæring eller relevant utdanning ser vi resultatet i at 56,7% av de som tok opp konflikter med sin leder mente at leder ikke håndterte situasjonen på en god eller tilfredsstillende måte.

Det kommer frem i Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 315) at en konflikt ikke trenger å være ideoende negativt og kan sette et lys på forbedringspotensialer som arbeidsplassen har og kan føre til læring, kreativitet og kan føre til forbedringer hos den enkelte ansatte, ledere og fellesskapet. Det kan derimot også være skadelig for ansatte, ledere, arbeidsplassen og til og med for hele organisasjonen om det oppstår konflikter av vesentlig størrelse. I intervjuene forteller enkelte ledere om nulltoleranse for konflikter i kulturen på arbeidsplassen. Men konflikter er naturlig, og som vi ser opplever 73,5% av respondentene konflikter på arbeidsplassen. Her er det da som nevnt i teorikapittelet at det er håndteringen av konflikter som bestemmer konsekvensene av konflikten, og derfor er konflikthåndtering et såpass viktig tema for HR funksjonen og ledelsen.

Som vi har vært inne på tidligere er mobbing en årsak til konflikt på norske arbeidsplasser, og urovekkende 49,6% av respondentene har opplevd mobbing selv eller vært vitne til mobbing. I Kaufmann (2015, s. 318) kommer det frem at dersom en leder bruker makt eller trusler til å manipulere en ansatts rykte, arbeidsoppgaver eller mulighet for kommunikasjon eller utvikling kan også dette anses som mobbing. Derfor kan det utfra spørreundersøkelsen tyde på at enda flere har opplevd mobbing enn det respondentene er klar over. Flere melder om at leder har brukt f.eks. trusler for å oppnå makt eller for å få ansatte til å komme på jobb når de er syke eller har fri, eller få dem til å gjøre oppgaver utover sin stillingsbeskrivelse.

Av de som svarte at de har opplevd mobbing meldte 65,5% ifra til sin leder, og av disse var det 65,8% som svarer at leder ikke håndterte situasjonen på en god måte. Vi ser også at mobbing og gjentatte negative handlinger ikke bare påvirker personen eller personene involvert, det kan etter hvert føre til et dårlig psykososialt arbeidsmiljø på hele arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 317-318). Dette kan vi se i de resterende 34,5% som valgte å ikke melde ifra til leder da det kommer frem at enkelte ikke våget fordi leder var venn med vedkommende som drev mobbingen, en leder som bagatelliserte hendelsene som mindre alvorlig, en ansatt som ikke stolte på sin leder til å kunne ta det opp og til slutt en respondent som skriver som svar at respondenten var "redd". Den siste er den som skriker høyest da den kommentaren

viser veldig godt hvilken form for påvirkning leder sin konflikthåndtering kan ha på sine ansatte.

## **Kommunikasjon**

Som nevnt tidligere forteller Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 393) at en avgjørende forutsetning for effektiv ledelse er evnen til å forstå og videreformidle informasjon, altså kommunikativ kompetanse. Det kommer også frem at kommunikasjon foregår i alle aspekter av livet. Dette kommer frem i det vi var inne på tidligere om at kommunikasjon kan deles inn i to momenter, verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Verbal er den formen for kommunikasjon som er språklige uttrykksformer, mens den ikke-verbale formen for kommunikasjon er ikke-språklig, gjerne da kroppsspråk (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 400 og 404).

Lederne vi intervjuet fortalte oss at åpen kommunikasjon har vært og er essensielt for de som ledere, slik at de kunne få en bedre forståelse for sine ansatte og deres arbeidsoppgaver. De mener også at deres "open-door policy" skal ha vært med å skape trygghet og tillit for sine ansatte. Dette er også et punkt vi mener det hadde vært mer gunstig om vi hadde samlet inn data fra de ansatte som jobber under disse lederne, ettersom vi ikke kan bekrefte eller avkrefte disse påstandene. I spørreundersøkelsen viser resultatene at kommunikasjonen fra lederne deres er varierende, der uenighet om hvordan man skal kommunisere skaper et bilde hos ansatte at leder ikke er egnet for jobben, og at dårlig kommunikasjon samt manglende evne til å lytte til erfarne ansatte fører til et fiendtlig arbeidsmiljø. Dette punktet kommer bedre frem hos en respondent som sa opp jobben på grunn av en leder og ga følgende forklaring: "*Arresterende kommunikasjon, fornektelse fra leder, løgner om ansatte*". Dette er alt verbal kommunikasjon som kommer fra leder, som viser at dette er en leder som ikke har en evne til å forstå eller videreformidle informasjon, og gjerne mangler den kommunikative kompetansen som er så avgjørende for effektiv ledelse. Som vi har sett kan være store forskjeller i hva ledere tror er gode tiltak og hvordan dette oppleves av ansatte da det kan være manglende forståelse fra både leder og ansatte sine sider.

Kommunikasjonsproblemer er noe Einarsen og Skogstad (2011, s. 178) mener kan komme fra at ansatte ikke mottar tilstrekkelig med informasjon, samtidig som det kan oppstå som følge av at ansatte mottar for mye informasjon. På siden av for lite og for mye informasjon kan vi tolke dette som at ansatte mottar for lite informasjon i form av konstruktive tilbakemeldinger for egen utvikling og for mye informasjon i form av mye negative tilbakemeldinger. En respondent forteller at det var *“mye negative tilbakemeldinger og ingen forslag på hva som kunne bli bedre”*, som en kan se vil dette være et eksempel på både for lite informasjon og for mye informasjon i samme hendelse som skaper kommunikasjonsproblemer i organisasjonen.

Verbal og ikke-verbal kommunikasjon kan også gå hånd i hånd da det du sier og det du viser på samme tidspunkt kan være misvisende. Hvis vi ser på det at alle ledere som vi intervjuet mener de hadde skapt en god *“open-door policy”*, kan det være at dette ikke kommer godt frem hos de ansatte. Vi sier ikke nå at de vi intervjuet ikke faktisk hadde en god kommunikasjon med sine ansatte og viser heller til svakheten i gjennomføringen av metoden da vi ikke kan se på de ansatte i spørreundersøkelsen vår og deres ledere. Det vi kan se i spørreundersøkelsen er at en ansatt ikke *“føler det ikke er rom for å ta opp noe som ikke har noe med arbeidsoppgavene mine å gjøre”*. Noe som demonstrerer det som potensielt kan være en stor forskjell i hva leder tror de har gjort klart, og hva den ansatte faktisk føler i den situasjonen som hadde med mobbing å gjøre.

Handlinger er en stor del av den ikke-verbale kommunikasjonen, og handlinger som gjør at de ansatte mister tilliten til leder og mister sin lyst til å gjennomføre sitt arbeid på en god måte gjør at ikke-verbal kommunikasjon har så stor makt i arbeidslivet. Vi kan se på et eksempel i spørreundersøkelsen hvor det kommer frem at en leder ikke ser sine ansatte og setter et dårlig eksempel generelt sett for de som jobber der gjennom sine handlinger. Denne lederen valgte å ikke gjøre sine arbeidsoppgaver på en riktig måte, og valgte heller å *“lempe de over på andre”*. Disse handlingene gjør at respondenten kaller miljøet på arbeidsplassen som giftig, og de ansatte måtte gå til eier av bedriften for at noen form for positiv endring skulle skje i bedriften. Som vi ser her så *“kan du ikke ikke-kommunisere”* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 404).

## **Kompetanse**

Kompetanse som en faktor for et godt arbeidsmiljø kommer for det meste frem i form av muligheter som arbeidsgiver og ledere gir i form av utvikling og kompetanseheving (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306). I denne oppgaven tar vi for oss kompetanse i jobbsammenheng, hvor de ansatte har de evner, kunnskaper, ferdigheter og holdninger til å kunne utføre sine oppgaver i sin stilling (Lai, 2013, s. 45-46). I spørreundersøkelsen ved spørsmål om leder bidrar til respondentenes utvikling, fikk vi et resultat på 3,4. Tallet 3 på skalaen var "verken eller", da tolkes det som akkurat passe eller som forventet til den stillingen de har. Da de andre svaralternativene var svært liten, liten, stor eller svært stor grad. Av all 117 respondentene var det 75% som svarte på verken eller, stor eller svært stor grad av at leder oppfordrer, eller bidrar, til videre utvikling. Om vi ser på de 86,1% som svarer på at de trives i sin nåværende stilling kan det tolkes som at kompetanse som en faktor er med å påvirke 75% av alle ansatte på en måte som gjør at de trives i sin nåværende stilling.

Som et tiltak for å drive kompetanseutvikling og kompetanseheving tar de fleste av intervjuobjektene i bruk medarbeidersamtaler for å få en oversikt over hva de ansatte ønsker. Noe som er viktig for at dette ikke skal påføre de ansatte stress gjennom urealistiske ambisjoner eller en bestemt vei for deres karriereutvikling mot den ansatte sin vilje (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 306). Kompetanse som en faktor som er med å påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte viser også den negative delen av kompetanseutvikling og kompetanseheving. 75% føler at leder har et godt fokus på de ansatte sin kompetanseutvikling og kompetanseheving, men vi ser da at 25% av de ansatte sitter igjen med en følelse at leder ikke ser deres behov for utvikling. Med dette mener vi ikke at alt av ansvaret ligger på leder å drive heving og utvikling av de ansatte sin kompetanse, men det er leder som gjerne ser hva de ansatte er flinke til, og på hvilke områder de ansatte burde forbedre seg.

## **Motivasjon og trivsel**

For å fremme et godt arbeidsmiljø er motivasjon en faktor som ikke kan glemmes da motivasjon er den drivkraften som får oss til å handle, og som forklarer retningen, hensikten,

og målene med de handlinger vi gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). Motivasjonen til de ansatte har vært en sentral del for lederne vi intervjuet, og tiltak de selv mener har vært med på å øke motivasjonen og trivselen på arbeidsplassen er tiltak som sosiale arrangementer, hytteturer og felles treningsøkter. Det er viktig å ta i betraktning at det ikke er alle som responderer bra på sosiale arrangementer som er i regi av bedriften og lederen da det kan føre til et sosialt press på ansatte som foretrekker å velge sine sosiale arrangementer selv. Dette kommer frem i spørreundersøkelsen da det er noen som svarte det var høyt fokus på det sosiale samspillet på arbeidsplassen og en person som svarte at det var for høyt fokus på dette.

Når de ansatte føler de er motiverte fordi de har en forventning om at de har den kompetansen og de evnene de trenger for å utføre den jobben de skal gjøre, kalles det for kognitiv forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 121). Når ansatte ikke føler de har den kompetansen de trenger for å fullføre arbeidsoppgaver de får kan det føre til, slik som en respondent i spørreundersøkelsen forklarer *“Manglende erfaring og kompetanse kontra arbeidsoppgaver jeg blir gitt og får dernest tilsnakk for å ikke levere”*. Dette er da noe vi ser kan føre til redusert motivasjon hos den ansatte da det er en ubalanse mellom hva den ansatte forventer i sin stilling og hva leder forventer. Når det faktisk er slik at forventningen om hvilke kompetanser og evner den ansatte trenger for å gjøre sin jobb ser vi at det ikke bare fører til motivasjon i jobben sin, men også til trivsel. Som vi ser er friheten til å ta avgjørelser, mestring av arbeidsoppgaver og stor grad av frihet, tillit og autonomi faktorer som går igjen i de tilbakemeldingene vi fikk i spørreundersøkelsen.

Vi kan anta basert på intervju nr 4 at de ansatte til denne lederen har høy del av indre motivasjon da disse ansatte selv valgte å være der. Disse ansatte er da soldater som selv valgte å tjenestegjøre og selv påvirker sin egen motivasjon gjennom sitt ønske om å være der. Som en del av indre motivasjon vil autonomi være en viktig motivasjonsskapende faktor (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 142). Som vi har sett sier Linda Lai (2013, 166) at autonomi kan gi ansatte muligheten til å oppleve tillit fra andre og dette kan være med å skape en indre

motivasjon. Dette er også noe vi ser igjen i intervjuobjekt nr 1 som forteller at autonomi og egne gitte mål kan føre til eierskap av arbeidet og være med på å motivere ansatte videre.

Det blir fortalt at den ytre motivasjonen bygger på belønning eller andre ytre faktorer. En faktor vi kan se på her er belønning i form av at leder faktisk ser den ansatte og gir tilbakemeldinger som ikke er preget av negative kommentarer. En respondent forteller oss at grunnen til at de vurderte å si opp jobben var fordi *“når leder ikke hører eller ser de ansatte, føler en seg verdiløs”*. Belønning trenger ikke være monetær. For enkelte ansatte vil bare det å føle at leder er der for deg, og at leder faktisk ser deg som person, være nok belønning i seg selv.

## **Forskningsspørsmål 2**

### **Hvilke påvirkninger har ulike lederstiler på det psykososiale arbeidsmiljøet?**

#### **Ikke-ledelse**

Spørreundersøkelsen viser at en stor andel av begrunnelsene for at deltakerne har vurdert å si opp jobben sin kan knyttes til en form for ikke-ledelse, også kjent som laissez-faire ledelse. Begrunnelser som *“fraværende leder”, “fikk ikke ønskelige utfordringer”, “leder ikke visste hvilke arbeidsoppgaver de ansatte hadde”, “viste ikke de ansatte lojalitet ovenfor dem og at de ansatte ikke ble sett eller hørt”,* er alle skremmende kommentarer om ulike ledere som deltakerne i spørreundersøkelsen har opplevd i arbeidslivet. Ikke-ledelse vises å være lite effektiv i situasjoner hvor de ansatte enten mangler kunnskap eller erfaring (Glasø og Thompson, 2019, s. 24). En kommentar fra spørreundersøkelsen bemerker seg her er *“ble ikke sett, hørt eller tatt høyde for min posisjon som ny”*. Dette viser tydelige tegn til ikke-ledelse, hvor i denne situasjonen det endte med at den ansatte valgte å si opp jobben sin.

Som vi har sett kan ikke-ledelse være destruktivt for de ansatte i en bedrift, da 67,2% av respondenter som svarte på vår spørreundersøkelse mener at leder er en avgjørende faktor for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Men som vi kan se er det ikke alltid at ikke-ledelse



er negativt, da det kommer frem hos Cherry (2006) og Glasø og Thompson (2019, s. 24) at denne ledelsesstilen kan føre til effektivitet og selvstendighet i situasjoner hvor medarbeiderne er dyktige, motiverte og i stand til å jobbe selvstendig. Dette er noe som kommer frem hos en respondent som sier at lederen ikke var avgjørende for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, men at respondenten likevel hadde mye tillit til leder.

### **Transaksjonsledelse**

Det er gjerne ikke prominent i intervjuene om noen av lederne driver en spesifikk form for transaksjonsledelse, men det kommer frem at i enkelte situasjoner kan det være betinget belønning som forekommer. I samtale med intervjuobjekt 5 kommer det frem at de ikke har noe særlig utskiftninger, noe intervjuobjektet selv tror kan ha blitt påvirket av både god lønn og provisjon, da provisjon kan være en form for betinget belønning (Glasø og Thompson 2019, s. 21).

Den mer negative formen for transaksjonsledelse er passiv- og aktiv avviksstyring, og som nevnt over er det ikke slik at en av lederne vi intervjuet viser til transaksjonsledelse spesifikt. Det vi ser er at de gjerne viser tendenser til enkelte aspekter av denne formen for ledelse. Om vi ser på intervjuobjekt 1 sier denne lederen at de liker å gi skryt med en gang, men om det er noe mer seriøst ville det blitt gitt på de månedlige møtene. Vi kan ikke si sikkert at dette er en form for passiv avviksstyring, men vi ser sammenhengen mellom det denne lederen kaller "seriøse" tilbakemeldinger og hva litteraturen kaller for avvik, da kan vi tenke oss at denne "passive" tilnærmingen til den seriøse tilbakemeldingen kan virke som passiv avviksstyring.

Vi kan se konsekvensene av å ha en form for passiv avviksstyring i ledelsen i spørreundersøkelsen hvor det kommer frem at kulturen i bedriften blir preget av problemer, eller avvik, ikke blir tatt opp før det når en viss alvorlighetsgrad. En kan da bare tenke seg hvordan de ansatte har det på jobb da de jobber i en kultur hvor de vet at problemer som oppstår ikke kommer til å bli tatt seriøst før det blir for alvorlig nok.

### **Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse som vi har vært inne på tidligere blir ifølge Glasø og Thomson (2019, s. 24) omtalt som den *beste* eller mest *effektive* lederstilen, men transformasjonsledelse er igjen ikke én spesifikk lederstil. Transformasjonsledelse deles opp i det som kalles de fire I-ene, disse er *inspirerende motivasjon*, *idealisert innflytelse*, *intellektuell stimulering* og *individuell støtte*. Transformasjonsledelse har blitt kritisert for å være uopnåelig for den gjennomsnittlige leder, og vi ser eksemplene som blir brukt for å beskrive disse lederstilene er mennesker som “lever” den enkelte lederstilen dag inn og dag ut. Men vi skal ikke bekrefte eller avkrefte om transformasjonsledelse er den optimale lederstilen, vi skal se på hvilken påvirkning de fire I-ene kan ha på det psykososiale arbeidsmiljøet.

### **Inspirerende motivasjon**

Inspirerende motivasjon handler om å formidle en visjon til de ansatte som oppleves som meningsfylt og utfordrende som de ansatte vil strekke seg etter (Glasø og Thompson, 2019, s. 25-26). Vi ser godene som kan komme av at en leder klarer å formidle sin og bedriften sin visjon i en respondent fra spørreundersøkelsen som forklarer hvorfor de trives i sin nåværende jobb. Leder gjorde visjonen sin klar for teamet som gjorde at hele teamet jobbet for sine felles mål. I tillegg skapte det en forståelse som la grunnlaget for en felles respekt for hverandre som igjen bidrar til et positivt psykososialt arbeidsmiljø.

### **Idealisert innflytelse**

Den idealiserte innflytelsen går ut på at lederen selv går foran og setter en høy etisk standard for arbeidet som gjøres, og at leder fremstår som en rollemodell som opptrer på en måte som harmonerer med verdiene som organisasjonen er bygget på (Glasø og Thompson, 2019, s. 26-27). Vi kan anta på bakgrunn av intervjuobjekt 4 sin arbeidsplass i forsvaret at dette er en leder som gjør sitt beste for å fremstå som en rollemodell for soldatene som er under dem. Dette er en veldig hierarkisk struktur som gjør at soldatene ser opp til sine overordnede etter råd og støtte, som gjør at vi kan anta basert på denne lederen sin rolle at lederen fremstår som en rollemodell som harmonerer med verdiene denne organisasjonen er bygget på. Dette er også en antagelse vi kan gjøre basert på at to av de som skriver denne oppgaven har tjenestegjort i

forsvaret. Idealisert innflytelse er med på å skape en forståelse for de ansatte og å vise veien for nyansatte som ikke er sikker på hvordan de skal forholde seg til arbeidsplassen.

### **Intellektuell stimulering**

Når det gjelder det å formulere nye ideer som gir ansatte en mulighet til å tenke over hvordan de gjennomfører sine arbeidsoppgaver og å gi ansatte mulighet til å komme med nye ideer og synspunkter som kan være med å løse problemer som oppstår for bedriften, snakker vi om intellektuell stimulering (Glasø og Thompson, 2019, s. 27-28). Vi ser godt i spørreundersøkelsen at respondentene svarer på at lederne de har gir de takhøyde for å komme med nye ideer og synspunkter for å løse problemstillinger i bedriften. Vi ser dette igjen i spørsmålet vi stilte om respondentene trives i sine nåværende stillinger, hvor 86,1% svarte at de trives, at blant annet arbeidsmiljøene preges av inkludering, løsningsorienterte ledere og takhøyde. Intervjuobjekt 1 forteller oss at de jobber mye med å få til mer idégenerering i teamet da de har en kultur som er lite proaktiv. Det intervjuobjekt 1 jobber med er å få de ansatte til å tenke gjennom hele prosessen som kommer med de arbeidsoppgaver teamet får, da alt fra ulemper til utfall, for at teamet skal kunne jobbe mer med nye ideer som ikke kommer fra en spesifikk "bestilling". Et tiltak intervjuobjekt 1 har fått implementert som relativt ny i sin rolle er at om det kommer en spesielt god idé klarer teamet å omprioritere og plassere ekstra ressurser på dette for å vise de ansatte at nye ideer er velkomne.

Det som er viktig når vi skal se på om intellektuell stimulering som lederstil påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet er at det faktisk kommuniseres til de ansatte at de ansatte har mulighet til å komme med disse ideene og synspunktene. Og at leder faktisk formulerer nye ideer som gir ansatte den muligheten til å tenke over hvordan de gjennomfører sine arbeidsoppgaver (Glasø og Thompson, 2019, s 27-28). Hvis vi ser på hva som kommer frem i intervjuobjekt 2 sine svar ser vi at denne lederen sier de setter pris på tilbakemeldinger og nye løsningsforslag, men det vi ikke får svar på er om dette er noe leder fremmer for sine ansatte. Vi får videre vite at gode ideer og lignende blir tatt opp i ledergruppen slik at det kan drøftes fra flere synsvinkler, men her mister vi gjerne essensen i hvilke ideer og synspunkter som kommer fra de ansatte. Om den ansatte ikke får være med på prosessen om å drøfte disse ideene og

synspunktene kan det igjen gjøre at den ansatte mister engasjementet som kommer av å kunne ta del i å påvirke bedriften. Det kan også føre til ringvirkninger som gjør at idégenereringen fra de ansatte slukker ut.

### **Individuell støtte**

Til sist i transformasjonsledelse har vi individuell støtte som tar for seg hvordan leder ser de ansatte, og hvordan lederen tar hensyn til hver av de ansatte sine behov for utvikling og støtte (Glasø og Thompson, 2019, s. 28). Vi kan se i spørreundersøkelsen vår at når det kommer til videre utvikling så gir respondentene lederne sine 3,4 i gjennomsnitt. Dette forteller oss at i den stillingen respondentene er i nå, hvor 86,1% sier at de trives i nåværende stilling, gir ikke bare lederne de ansatte den utviklingen og støtten som er forventet, men at en del av lederne også har et stort fokus på dette området. Dette er også noe vi kan se ut fra svarene vi fikk på spørsmålet om respondentene trives i sin stilling, der en del av svarene vi fikk var fokusert på den muligheten respondentene fikk for å utvikle seg.

Videre kan vi se i intervjuobjekt 3 sine svar om at en av tiltakene denne lederen har tatt i bruk for å kunne støtte sine ansatte, om den ansatte sliter med en arbeidsoppgave, er å *“hjelp de”*. Denne lederen går videre med å forklare dette med at *“enkelte ser bare problemet, derfor må du hjelpe de med å se løsningen”*, dette er et punkt denne lederen bruker for å hjelpe sine ansatte med personlig vekst. Vi kan også se at intervjuobjekt 1 har prøvd å skape en arena for å komme tett på de ansatte, men sier også at det ikke er alle som liker å dele sine behov. Derfor er det viktig å bygge relasjoner og se den enkelte. Intervjuobjekt 1 nevner at dette er til for at det ikke skal oppleves invaderende for de ansatte som trenger tid for å åpne seg for nye mennesker.

Vi kan også se på intervjuobjekt 4 sine tanker om de ansatte sin utvikling. Vi kan se her at et eksempel på litt mer ekstrem form for individuell støtte fører til. Da at denne lederen gjerne tar i betraktning de ansatte sine ønsker om utvikling, men sier at det hovedsakelig legges opp til en annen type utvikling basert på intervjuobjekt 4 sine egne planer for hver enkelt. Det som er viktig her er at som leder har man gjerne stor makt over sine ansatte, og om denne planen for

hver av de ansatte ikke passer med den ansatte sine egne planer kan det føre til mistriivsel da den ansatte kan føle seg tvunget til å oppfylle leder sine planer.

Som vi har sett handler ikke bare individuell støtte om utviklingen av ansatte, det handler også om støtte. Intervjuobjekt 5 sier at i situasjoner hvor ansatte trenger støtte, i situasjoner hvor en ansatte sliter med problemer på eller utenfor arbeidsplassen, så har man "*en unik mulighet til å være medmenneskelig*". Dette gjøres ved å være til stede, stille spørsmål om hva den ansatte trenger av selskapet eller av leder, og hva som kan gjøres for at den ansatte skal få det best mulig. Dette er noe en kan tenke seg ikke bare påvirker den ansatte som opplever denne behandlingen, men også hele arbeidsmiljøet da de ansatte vet at de er trygge om noe skulle skje.

### **Tjenende ledelse**

Tjenende ledelse beskrives ofte som steget over transformasjonsledelse, og baserer seg på prinsippet om at lederen skal ha en tjenende funksjon overfor sine ansatte gjennom å settes deres behov for utvikling og støtte først (Van Dierendonck, 2011). Her vil vi se litt på kjennetegnene til tjenende ledelse presentert av Spears (1995). Det er viktig at vi får frem at siden denne ledelsesstilen også er blitt kritisert for å være uoppnåelig så kan vi, ut fra våre funn, kun vise til at lederne vi intervjuet viser tendenser til denne ledelsesstilen.

Intervjuobjekt nr 1 forteller at jobben til denne lederen er å tilrettelegge for og støtte oppunder arbeidet til de ansatte, intervjuobjekt nr 1 er opptatt av å skape relasjoner til de ansatte, skape tillit og gi ansvar og autonomi. Intervjuobjekt nr 1 anser det at en ansatt kommer til dem med konflikter eller problemer, enten i eller utenfor arbeidsplassen, som en tillitserklæring, og mener at kanskje det viktigste i en slik situasjon er å være til stede og lytte til den ansatte. Dette er også noe som kommer frem i intervjuobjekt nr 5 som vi fortalte om tidligere som mener at slike situasjoner skaper en "*unik mulighet til å være medmenneskelig*". Det kommer også frem i intervjuobjekt nr 5 sitt intervju at de ansatte kommer først i bedriften, da spesielt når det gjelder støtte.

Videre kan vi se at intervjuobjekt nr 1 ønsker å bevare tilliten som blir skapt ved å unngå å krysse visse grenser, men å være der som et medmenneske og en kollega gjennom å gi støtte i en vanskelig situasjon. Denne beskrivelsen kan fylle noen av kriteriene som inngår i tjenende ledelse.

### **Coachende ledelse**

Coachende ledelse handler som sagt om å bistå de ansatte med å finne sine styrker og svakheter, og bidra til videre utvikling (Goleman, 2002). Intervjuobjekt nr 4 forteller at deres lederstil baserer seg på å utvikle sine ansatte til fulle potensiale ved å tilrettelegge for deres arbeid. Dette blir styrket gjennom at avdelingen intervjuobjekt nr 4 er leder for, kan ses på som et slags mellomstadium før de ansatte går videre i organisasjonen. På samme måte forteller intervjuobjekt nr 1 at deres arbeid også baserer seg på å tilrettelegge for sine ansattes arbeidsdag. Både intervjuobjekt nr 1 og intervjuobjekt nr 4 viser begge tendenser til *coachende ledelse*, og godene av å utvikle sine ansatte på denne måten kommer spesielt godt frem i intervjuobjekt nr 1 påstand om gode resultater fra medarbeiderundersøkelser. Disse undersøkelsene viser at det er høy trivsel og motivasjon i intervjuobjekt 1 sitt team. Det blir også nevnt av intervjuobjekt nr 4 at høy motivasjon og trives preger det psykososiale arbeidsmiljøet i avdelingen denne lederen leder.

Goleman (2002) beskriver coachende lederstil som mest effektiv når de ansatte tar mye initiativ og virkelig ønsker å utvikle seg. Intervjuobjekt nr 1 forteller at dette er en del av kulturen blant deres ansatte og denne type lederstil virker dermed å være en påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet der ansatte er innstilt på profesjonell utvikling, viser initiativ og tar eierskap over arbeid gjort. Intervjuobjekt nr 5 beskriver også sin lederstil som coachende, og til tross for positive tilbakemeldinger fra de ansatte tror intervjuobjekt nr 5 at de også kan føle at denne lederstilen er noe krevende. Dette kan tenkes å være fordi ikke alle er vant til en leder som gir tydelige tilbakemeldinger, og det kan oppleves som en overgang for ansatte som er vant til andre lederstiler.

Som vi var inne på under individuell støtte kan, som intervjuobjekt nr 4 nevner, planene til leder for den ansatte føre til mistriksel om disse planene ikke passer med den ansatte tanker om egen utvikling. Dette kan knyttes sammen med det Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 306) sier, at ved uriktig utøvelse av coachende lederstil kan en leder blant annet påføre ansatte urealistiske ambisjoner, eller en type karriereutvikling som ikke er i tråd med hva medarbeideren selv ønsker. Her er det viktig å understreke at det er vi ikke finner noen funn i intervjuet som tyder på at dette er tilfellet blant de ansatte hos intervjuobjekt nr 4, da intervjuobjekt nr 4 viser til positive tilbakemeldinger og forteller at de ansatte gav tilbakemeldinger i forkant av intervjuet, og at de har en realistisk tilnærming til utviklingen av sine ansatte. Vi kommer da tilbake til punktet om at det som oftest er leder som gjerne ser hva den ansatte er god på og hvilken utvikling den ansatte trenger for å komme seg der de vil.

### **Ledertilpasning**

Ledertilpasning handler om at ledere utøver forskjellige lederstiler basert på hvilken situasjon de er i (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 460). Intervjuobjekt nr 2 ser på seg selv som en leder som tar i bruk en type ledertilpasning mye, da intervjuobjekt nr 2 forholder seg til mange forskjellige grupper mennesker i løpet av en dag. Intervjuobjekt nr 2 forteller også at de må være konstant bevisst på hvilke egenskaper som skal brukes, basert på situasjonen og hvem som er involvert. Intervjuobjekt nr 2 forteller derfor at de må være bevisst på bruken av ledertilpasning.

Videre kan vi se på intervjuobjekt nr 3 som er assisterende butikksjef, men har den siste tiden fungert som butikksjef. Da butikk er et yrke hvor det oppstår nye situasjoner hver dag kan dette antakeligvis prege lederstilen til intervjuobjekt nr 3. Som vi nevnte i individuell støtte kommer det situasjoner hvor ansatte trenger hjelp til å løse arbeidsoppgaver, dermed kan vi si at i enkelte tilfeller passer individuell støtte som lederstil hvor det gjerne ikke ville passet med en lederstil som inspirerende innflytelse.

Basert på dette kan det argumenteres for at en ledertilpasning kan fungere godt der det er behov for det, og gjerne spesielt der det skjer og har skjedd en del endringer. Men vi vil også

argumentere for at å ha et bevisst forhold til sin egen lederstil alltid vil være fornuftig selv om man gjerne ikke kan holde seg til én lederstil hele tiden.

### **Drøfting av hovedproblemstilling**

#### ***Hvordan samsvarer leder og ansattes opplevelse av leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet?***

Problemstillingen vår i denne bacheloroppgaven er *“hvordan samsvarer leder og ansattes opplevelse av leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet?”*, og her må vi først se på om leder faktisk har noen for påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Deretter må vi se på hvordan de ansatte opplever leder som en påvirkende faktor for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Til å starte ser vi at det psykososiale arbeidsmiljøet forklares av alle faktorene rundt en person. Det psykososiale arbeidsmiljøet forstås som et vidt begrep som handler om alt fra samspillet mellom menneskene på arbeidsplassen, til hvert enkelt individs arbeid og hvilke faktorer som påvirker den enkelte på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 46). Med dette kan vi se på hva lederne vi intervjuet sine tanker er om dette punktet. Intervjuobjekt nr 1 forteller oss at sin rolle i de ansatte sin arbeidshverdag er å skape selvstendighet og kontroll for de ansattes egen hverdag. Ved å skape en forståelse for hvilken evner de har gjennom idégenerering klarer denne lederen å vise de ansatte hvilken påvirkningskraft hver enkelt ansatt har på bedriften og sine arbeidshverdager. I tillegg til dette klarer denne lederen å tilrettelegge for de ansatte som er med å skape autonomi og tilrettelegger for å kjenne på mestring i arbeidet. Ved å vise hvilken påvirkningskraft hver enkelt ansatt i denne lederen sitt team har klarer denne lederen å påvirke de ansatte på en måte som bidrar til både personlig og profesjonell vekst.

Intervjuobjekt nr 5 forteller oss om at i deres bedrift er trivsel, åpenhet og glede viktig for å kunne levere gode resultater. Som vi har innom i delen om individuell støtte går intervjuobjekt



nr 5 foran som et forbilde som er med på å vise de ansatte hvordan det skal gjøres i bedriften, dette kommer også godt frem da intervjuobjekt nr 5 ikke bare er leder i bedriften, men også daglig leder. Intervjuobjekt nr 5 forteller oss at arbeidsmiljøet i bedriften er preget av ansatte som er med på å heie på hverandre og feire hverandres oppnåelser, noe som er innført av intervjuobjekt nr 5. Dette er også noe som intervjuobjekt nr 5 har innført fordi denne lederen selv mener at leder gjør både bevisste og ubevisste handlinger som er med på å påvirke arbeidsmiljøet.

Intervjuobjekt nr 3 og 4 har noen felles temaer som kommer frem i hva de mener er med på å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Noen av disse er åpen kommunikasjon med de ansatte, inkludering og takhøyde. Dette er igjen noe vi ser som går igjen i vår spørreundersøkelse hvor det kommer frem på spørsmålet om respondentene trives i sin nåværende stilling, hvor 86,1% svarer at de trives, hvor noen årsaker som blir nevnt er gode arbeidsmiljø, inkludering, at det er takhøyde og at lederne er åpne. Andre punkter som var felles for alle intervjuobjektene for å skape gode psykososiale arbeidsmiljø var autonomi, tilhørighet, tillit og åpenhet. Dette er igjen punkter som kommer i svarene vi fikk på hvorfor respondentene trives i sine nåværende stillinger. Dermed kan det tolkes som at leder har en type påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen.

Hvordan de ansatte opplever leder som en påvirkende faktor for det psykososiale arbeidsmiljøet ser vi på uavhengig av hva lederen selv føler. Vi ser i spørreundersøkelsen at 67,2% mener leder er en avgjørende faktor for deres trivsel og motivasjon på jobb. Det vi også legger merke til er at flere av de som har svart at leder ikke er en avgjørende faktor for motivasjon og trivsel, som samtidig har svart at leder er lite eller svært lite motiverende, inspirerende og tilstedeværende, også har svart at de har lite eller svært lite tillit til sin leder. Som kan tyde på at leder faktisk er en avgjørende faktor for motivasjon og trivsel, men at respondentene kanskje ikke er klar over det fordi de ikke har opplevd at lederen er motiverende, tilstedeværende og skaper tillit på arbeidsplassen.

Funn fra undersøkelsen viser at et urovekkende høyt antall har vurdert å si opp en jobb på grunn av forhold til sin leder. Det er også overraskende hvor mange som faktisk har sagt opp en jobb på grunn av dette. Samtidig legger vi merke til at mange av dem som har vurdert å si opp en jobb ikke gjorde det og at det er en viss sammenheng mellom disse og de som svarer at de 13,9% som svarer at de ikke trives i nåværende stilling. Dette ser vi ved at vi kunne følge svarene til disse individene gjennom spørreundersøkelsen for å se hva de svarte. Enkelte begrunner at de ikke trives i nåværende stilling med eksempler som arbeidsmiljøet og dårlig ledelse. Det er også enkelte som føler de ikke har den kompetansen de trenger for å gjøre arbeidsoppgavene, og der kan vi se på det ansvaret leder har for at de ansatte har den kompetansen de trenger. Det kan også tenkes i disse situasjonene at leder ikke ser den ansatte sitt behov for støtte og utvikling som er med på å påvirke arbeidsmiljøet som en helhet på en negativ måte.

En liten del av respondentene svarte at de ikke opplevde at leder var en avgjørende faktor for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, samtidig som de gjerne mente at leder heller ikke var særlig motiverende, inspirerende eller tilstedeværende, men at de likevel hadde stor tillit til sin leder. Dette kan knyttes sammen med de arbeidsplassene hvor laissez-faire ledelse kan fungere effektivt, eller hvor de ansatte gjerne blomstrer når de får muligheten til å styre på med sitt uten at leder konstant er til stede. Dermed kan vi si at leder indirekte påvirker de ansatte ved å gi de ansatte den friheten de trenger.

I spørreundersøkelsen vår får vi noen svar på hvorfor de vurderte å si opp jobben, eller faktisk sa opp jobben som viser veldig godt hvordan ansatte opplever sin leder som en påvirkende faktor for det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. En respondent forteller oss at leder drev med baksnakking og hadde en holdning om at ingenting de ansatte gjorde var bra nok, men det leder selv gjorde var perfekt. Vi ser her resultatet i hva som skjer når leder ikke selv forstår hvor stor påvirkningskraft de har på de ansatte, det kan faktisk føre til at ansatte sier opp jobber bare på grunn av leder. Videre kan vi se i boken til Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 46) og på Arbeidstilsynet (2021) sine nettsider at et dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan forårsake alvorlig konsekvenser for de ansattes helse, spesielt da sykdommer som

kommer av psykiske belastninger. Dette er noe vi fikk oppleve i en av respondentene sitt svar der denne personen sier at de følte at sjefen “*bøllet*” med respondenten om de var syk, at dette førte til at respondenten ble redd for å gå på jobb som førte til mer sykdom. Det endte opp med at respondenten sa opp jobben fordi at respondenten “*ikke orket tanken av å jobbe på det stedet lengre, da jeg var redd sjefen*”.

## **7.0 Avslutning**

### **7.1 Hva sier forskningsspørsmålene?**

Våre forskningsspørsmål i denne bacheloroppgaven var “*Hvilke faktorer er viktigst for å utvikle, fremme og/eller vedlikeholde et godt psykososialt arbeidsmiljø?*” og “*Hvilke påvirkninger har ulike lederstiler på det psykososiale arbeidsmiljøet?*”. For å starte vil vi konkludere med at de faktorene vi har redegjort for har alle forskjellige betydninger for å utvikle, fremme og/eller vedlikeholde et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Disse faktorene er stress, konflikthåndtering, kommunikasjon, kompetanse, motivasjon og trivsel. Det handler om at leder har et bevisst forhold til disse forskjellige faktorene og vet hvilken påvirkningskraft de har på sine ansatte, fordi alle faktorene vi har gjort rede for viser seg å være viktige faktorer for å utvikle, fremme og vedlikeholde et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Vi har gjort rede for en del lederstiler og sett på hvilken innvirkning disse kan ha på det psykososiale arbeidsmiljøet, men vi har dog kun fått sett hvilke påvirkninger tendenser til disse lederstilene kan ha på det psykososiale arbeidsmiljøet. Hver av disse lederstilene har egne positive og negative sider ved seg. Forsterket personlig vekst, økt motivasjon, tillit og trivsel er blant de positive faktorene som kommer frem mest når vi ser på hvilke virkninger de ulike lederstilene har på det psykososiale arbeidsmiljøet. Men vi ser også at enkelte lederstiler kan føre til økt stress og mistrivsel dersom lederstiler blir tatt i bruk på uriktig måte.

Dermed kan vi si at ulike lederstiler er med på å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet på både positive og negative måter, dette basert på hvordan lederen tar i bruk sin lederstil.

## 7.2 Svar på problemstilling

Problemstillingen vi hadde stilt oss for denne oppgaven var *“Hvordan samsvarer leder og ansattes opplevelse av leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet?”*. Ledere tror gjerne ofte at de ikke har en like stor påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet som de har, men spørreundersøkelsen vår viser at lederne har mye større påvirkning enn de tror. På den andre siden er det derimot ikke alltid sagt at et dårlig psykososialt arbeidsmiljø er lederen sin feil, men kan så klart være medarbeidere som ikke ønsker å jobbe for å opprettholde et godt miljø. Det vi ser er at det derimot blir leder som til syvende og sist får ansvaret for å legge rammene for å skape og opprettholde det psykososiale arbeidsmiljøet.

Derfor kan det se ut som det er et stort skille med hvor mye påvirkning ledere tror de har på sine ansatte, og hvor stor påvirkning de ansatte faktisk føler. Det ser ut som at ledere tror de har en begrenset mengde påvirkning på de ansatte basert på intervjuene, men vi ser i spørreundersøkelsen at påvirkningen går langt lengre enn bare jobbrelatert påvirkning. Det er da snakk om helsemessige og psykiske plager som oppstår og enkelte velger å si opp jobben på grunn av leder sin påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Alt i alt kan vi si at leder og ansattes opplevelse av leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet samsvarer ikke, da det er en stor glippe i hvor stor påvirkning leder tror de har, i motsetning til den påvirkningen leder faktisk har på de ansatte sitt psykososiale arbeidsmiljø.

## 7.3 Forslag til videre forskning

I denne delen ønsker vi å reflektere om hva vi ville gjort annerledes i gjennomføringen av denne oppgaven, og mulige forslag til videre forskning.

Til spørreundersøkelsen så ville det vært en ide å legge inn flere spørsmål hvor vi lar respondenten forklare sin side av saken. Et eksempel ville vært å legge inn en side hvor respondentene ville fått mulighet til å forklare sitt svar fra spørsmål 19.1.1, da om *hvorfor* de mente at lederen ikke håndterte situasjonen på en god måte. Dette kunne gitt oss et dypere

innsyn respondentens opplevelse av leders håndtering, noe som kunne kommet godt med til videre forskning.

Det vi har gjennomført i denne oppgaven har bare gitt oss et splittet bilde på hva vi var ute etter å finne ut av. Vi ser derfor at det kunne vært en god ide å gjennomføre spørreundersøkelsen i bedriften til intervjuobjektene. Dette ville vi gjort for å få et enda klarere bilde på om leders påvirkning av det psykososiale arbeidsmiljøet spesifikt innen den bedriften. Dette ville gjort spørreundersøkelsen mer rettet mot visse bedrifter, men ettersom at vi hadde intervjuobjekter fra så forskjellige fagområder, så kunne dette vært en interessant måte å gjennomføre det på.

## 8.0 Referanseliste

### Forskningsartikler

Arbeidstilsynet, 2021. *Psykososialt arbeidsmiljø*. Hentet 24.04.21

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>

Cherry, Kendra. 2006. *Leadership Styles*. Academia. URL:

[https://www.academia.edu/download/45648285/Leadership\\_Style\\_PDF\\_2.pdf](https://www.academia.edu/download/45648285/Leadership_Style_PDF_2.pdf)

Karlsen, Jan Terje. 2017. *Å lykkes med en coachende lederstil*. Hentet: 02.05.2021.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/10/a-lykkes-med-en-coachende-lederstil/>

Goleman, David. 2002. *Leadership that gets results*. Harvard Business Review 2000 14(1) s. 78-90. Hentet: 02.05.2021. URL: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

Spears, Larry. 1995. *Ten Characteristics of a Servant-Leader*. Spears Center. Hentet: 03.05.2021

[https://www.spearscenter.org/images/stories/Ten\\_Characteristics\\_of\\_a\\_Servant\\_Leader\\_by\\_Larry\\_Spears\\_11.01.18.pdf](https://www.spearscenter.org/images/stories/Ten_Characteristics_of_a_Servant_Leader_by_Larry_Spears_11.01.18.pdf)

Van Dierendonck, Dirk. 2011. *Servant Leadership: A review and synthesis*. Journal of Management. 37(4), 1228–1261.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206310380462>

### Fagbøker

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2014. *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.

Glasø, Lars og Geir Thompson. 2019. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2018. *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Hersey, Paul & Kenneth. H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behavior*. England: Pearson.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda. 2017. *Strategisk Kompetanseledelse*. Utgivelsessted: Fagbokforlaget.

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder - i praksis*. Oslo: Gyllendal Akademisk.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 - Intervjuguide

1. Kan du fortelle litt om din rolle i bedriften?
2. Kan du kort si noe om hvilke faktorer du mener er viktigst for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø?
3. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften din og i din avdeling? Hvordan er ditt inntrykk av motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?
4. Gjør dere noen spesifikke tiltak for å øke motivasjon og trivsel? I så fall, hva?
5. Hvor mange ansatte er det per leder, ca.?
6. Gjennomføres det lederutvikling/kompetanseheving i regi av bedriften? I så fall, kan du fortelle litt om det?
7. Er det mye gjennomtrekk/Har det vært mye gjennomtrekk?
8. Utfører dere medarbeidersamtaler?
  - 8.1 Om ja, hvor ofte har dere medarbeidersamtaler og hvordan følger dere opp det som kommer frem i samtalen?
  - 8.1 Om nei, bruker dere noe alternativ til medarbeidersamtale?
9. Om det oppstår en situasjon hvor en ansatt eller leder opplever mobbing, eller andre konflikter, og hvordan vil dette bli løst? Har dere en «protokoll» for hvordan det skal håndteres?
10. Hva slags arbeidsmetode bruker dine ansatte? Eksempelvis har de ansatte autonomi, blir de ansatte styrt av din direkte leder?
  - 10.1 (Dersom autonomi) Hvordan sørger dere for at lederen gir oppfølging og ikke slutter å engasjere seg?
11. Hvordan gis det tilbakemeldinger på arbeid gjort? Har dere faste rutiner på dette?
12. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
13. I en situasjon hvor en av dine ansatte trenger hjelp med eller ikke klarer å gjennomføre en arbeidsoppgave, kan du beskrive hvordan du ville håndtert den situasjonen?
14. Om en ansatt kommer til deg for støtte om det oppstod en konflikt, eller den ansatte sliter med problemer utenfor arbeidsplassen, hvordan går de frem for å ta dette opp med deg?
15. Hvordan vil du si at du som leder ser dine ansattes behov for utvikling og støtte?
16. På hvilken måte føler du at du bidrar/kan bidra til de ansattes utvikling og læring?
17. Til slutt, er det noe du ønsker å tilføye? Enten om din lederstil og din påvirkning på ansatte, bedriften eller det psykososiale arbeidsmiljøet?



## **Vedlegg 1.1 - Intervjuobjekt 1**

Intervjuobjekt 1, heretter forkortet IO, arbeider som underdirektør i offentlig sektor. IO leder en gruppe HR-spesialister innenfor HR-kompetanse og ledelse. IO er utdannet statsviter, og har mastergrad i sammenliknende politikk. Tidligere arbeidserfaring innebærer arbeid som journalist en periode eller IO ble uteksaminert, og deretter som trainee i oljebransjen, innenfor HR. Det var her IO fikk foten innenfor HR-feltet. IO jobbet i firmaet i åtte år,, i ulike fagstillinger og etterhvert lederstillinger. Etter dette byttet IO felt til forsikringselskap hvor IO arbeidet som en leder i en avdeling med fokus på endringsledelse. IO er relativt ny i nåværende stilling, fra august 2020.

### ***Om psykososialt arbeidsmiljø:***

IO beskriver at de viktigste faktorene for å skape et godt arbeidsmiljø er å klare å skape en gruppe/et team. Godt samspill og miljø, trygghet, tillit, tilhørighet (teamfølelse).

På individnivå: Selvstendighet og kontroll over sin egen hverdag. Sin egen opplevelse av psykososialt arbeidsmiljø, ha en viss grad av kontroll over hvordan man løser oppgavene og hvordan man styrer sin egen hverdag. Det vil variere litt ut fra hvilke oppdrag man skal løse, men må tilpasse og ramme inn for arbeidet den ansatte skal gjøre. De skal få mulighet å påvirke og kontrollere jobben og jobbutførelsen. Opplevelsen at en har en påvirkning, kontroll og selvstendighet er viktig for å ha det godt på jobb. Det å ha kompetanse til å gjennomføre arbeidet som er forventet av en, er nødvendig for å trives på jobb. Om man ikke har kompetansen, vil man kjenne på utilstrekkelighet og at man rett og slett ikke får det til.

I tillegg må leder legge til rette for at en kan få en opplevelse av autonomi, ha oppgaver som er tilpasset kompetansen en har, å kjenne mestring i arbeidet, og at en klarer å bygge tilliten og tryggheten i teamet.

### ***Om arbeidsmiljø i egen bedrift:***

IO beskriver arbeidsmiljøet i bedriften som varierende da bedriften er så stor med flere tusen ansatte fordelt rundt i Norge.

### *På landsbasis:*

Det gjennomføres årlige medarbeiderundersøkelser som bl.a. måler psykososialt arbeidsmiljø. Har gode overordnet resultater, og ser ut til å tyde at det er høy trivsel og et godt arbeidsmiljø generelt sett. IO forklarer at når man graver litt lenger inn i bedriften så finner de store variasjoner mellom avdelingene, og IO forventer at det er veldig ulik opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet ut fra hvor i bedriften man jobber (fra avdeling til avdeling). Generelt sett er opplevelsen til IO at bedriften er et godt sted å være.

### *IO sin avdeling:*

Har dyktige medarbeidere som jobber mye selvstendig, har et stort ansvar og får lov å være spesialister. De har veldig gode resultater på arbeidsmiljøundersøkelsen på IO sin gruppe. Likevel påpeker IO at det er ting som utpeker seg negativt hos dem også. IO mener de var heldig da resultatene fra undersøkelsen kom akkurat da IO begynte i jobben og de kunne begynne å jobbe med arbeidsmiljøet med en gang.

IO påpeker at samhandling på tvers av avdelingene i landet har vært en utfordring hos dem. IO påpeker at covid-19 pandemien har vært en hjelpende hånd for deres bedrift da alle ble "tvunget" til å samhandle over nett. Da alle allikevel jobber digitalt har dem ikke de geografiske hinderene lengre grunnet hjemmekontor.

### ***Motivasjon og trivsel:***

IO er veldig opptatt av arbeidsglede. Det å kunne skape arbeidsglede, men også det å kunne jobbe med utviklingen av det. IO påpeker at det skal ikke bare være et lederansvar, men at alle skal forstå at det deres ansvar også. Det er akkurat gjennomført årets medarbeidersamtale/utviklingssamtale. Alle har fått individuelle mål, altså atferdsmål som handler om at de ansatte skal reflektere over hva som skal være deres bidrag for å skape enda mer arbeidsglede i teamet. IO forklarer det som en "utfordring" til hver enkelt med at de må komme opp med individuelle mål (sammen med IO). IO mener at denne metoden funker da

medarbeiderne vil føle på at *“min leder forventer noe av meg - at jeg skal ta initiativ”*. Hun forklarer videre at disse atferdsmålne kan være så enkle som å lage en quiz til den faste fredagskaffeen teamet har sammen. IO liker slike initiativ som IO slipper å *“holde i”* (stå ansvarlig for). IO fremhevet at lederansvaret er deres, men at initiativene blir mer *“sårbar”* dersom alt lenes på IO.

IO forklarer at siden medarbeiderundersøkelsen viste problemene med samhandlingene, så har IO hatt litt fokus på dette. De har diskutert det i teamet, og alle ga uttrykk for at det er ikke det at de ikke liker hverandre eller ikke liker å samarbeide, men at man kanskje ikke helt vet hva de andre holder på med eller man føler de andre har det travelt og vil ikke forstyrre de. IO påpeker at hun liker tavlemøter, og å ha møter hyppig bare for å ha en fot i bakken. IO prøvde i starten å ha møter to ganger i uken, men fikk tilbakemelding på at det ble for mye. Nå har de møte 1 gang i uken. Med forslag fra teamet har de nå innført fordypningstema slik at hver uke så kan alle dele enten noe frivillig (f.eks noe de er veldig opptatt av eller noe de jobber med for tiden osv). Dette har hatt en positiv effekt, at de ansatte deler mer.

### ***Ansatte per leder:***

IO forteller at det er store variasjoner i hvor mange ansatte det er per leder.. IO har 10 medarbeidere i sitt team. Noen driftsavdelinger har gjerne 20 medarbeidere på én leder. Noen har kanskje mellom 20 og 30. IO forteller at i de tilfeller hvor det er så mange ansatte under én leder så er det muligheter at det er fagansvarlige under der igjen, men dette vet ikke IO med helt sikkerhet.

### ***Lederutvikling og kompetanseheving:***

Bedriften arrangerer en del standard lederutviklingsprogram. Det er to program som er oppe å går for øyeblikket. Pga corona er kursene rettet med veldig stor fokus på endringsledelse. IO deltar for øyeblikket på et lederutviklingsprogram for praktisk endringsledelse. De har også et lederutviklingsprogram som går på strategisk ledelse, som er på et høyere nivå.

Programmene handler om alt fra kommunikasjon, tilbakemeldinger, arbeidsgiverrollen, styringsrett, bygge kompetanse om helhet og virksomhetsforståelse.

### ***Gjennomtrekk:***

Lav turnover. Har ikke nøyaktige tall. De har en høy alderssammensetning i bemanningsstoikken, IO tror dette har en sammenheng. Mange som har vært der lenge, og er gjerne fra en litt eldre generasjon. Er en attraktiv arbeidsplass som spesifikk kompetanse. Er tross alt offentlig, og har gode ordninger. IO innrømmer at arbeidsstokken er en av utfordringene deres da de skal ned i arbeidsstokk da hele den offentlige sektor skal effektiviseres. Mener lav turnover på et vis kan være et problem da de sliter med å rekruttere inn den kompetansen de trenger fordi de ikke har stillinger å gi. Dette er ikke et faktisk problem for øyeblikket, men noe IO tenker kan forekomme da det er så lite gjennomtrekk. IO påpeker at desto viktigere er det med god kompetanseutvikling.

### ***Medarbeidersamtaler, mobbing/konflikter:***

Standard prosess. Utviklingssamtale på våren - både ser tilbake på året som har gått og etablerer mål for kommende året. Innsjekksamtale på høsten - oppfølgingssamtale.

IO nevnte at det er opptil hver enkelt leder hva de ønsker å gjøre i tillegg til de fastsatte samtalene. IO har månedlige samtaler med sine medarbeidere, noe som er viktig for vedkommende. IO påpeker at alle sitter pris på dette og det er blitt tatt godt imot.

Standard rutiner for å håndtere trakassering eller mobbing. Nulltoleranse. Fast rutine - varsle nærmeste leder. I noen tilfeller er leder med av problemstillingen, da skal man gå til leders leder eller HR med varselet.

### ***Arbeidsmetode og tilbakemeldinger:***

IO fremhever at da medarbeiderne er fagspesialister, er arbeidsdagen deres bestående av mye autonomi men kan også være litt styrt fra ledelsen ut ifra hva som er på agendaen for dagen. De jobber i utgangspunktet veldig selvstendig, men får selvsagt noen oppgaver fra ledelsen.

IO liker å gi tilbakemeldinger, er veldig opptatt av å gi skryt. Liker best å gi tilbakemelding tett på situasjonen og ikke vente til en medarbeidersamtale. IO sier det er lettere å gi skryt enn å gi konstruktive tilbakemeldinger. Dersom det var noe litt mer alvorlig eller "seriøst" ville disse tilbakemeldingene blitt gitt på de månedlige møtene.

### **Lederstil:**

IO beskriver seg som en leder som er opptatt av å skape relasjoner og å gi ansvar til de, men samt være tydelig på forventninger. IO forventer resultat og en viss prestasjon.

I en situasjon hvor en ansatt trenger hjelp med, eller ikke klarer å gjennomføre en arbeidsoppgave beskriver IO at det kommer helt av på situasjonen. IO stiller seg følgende spørsmål: *Trengs det flere ressurser på det arbeidet? Er det sparring som er behovet?* Dersom en ansatt kommer og ber om hjelp, så har vedkommende selv identifisert at dette mestrer de ikke helt og trenger hjelp. IO mener situasjoner hvor vedkommende ikke ser det selv at de ikke får noe til, men at andre sier ifra at de ikke funker, er vanskeligere situasjoner. IO påpeker at det vil forsøkes å legge til rette uavhengig.

I en situasjon hvor ansatt kommer til støtte om det oppstod en konflikt, eller den ansatte sliter med problemer utenfor arbeidsplassen, forklarer IO at de ville sett på det som en tillitserklæring for at den ansatte ville åpnet seg. IO ville sett situasjonen an, men at den viktigste oppgaven er å være til stede og å lytte. Samtidig ønsker IO å sette grenser og kan ikke legge seg opp i hva løsningen på disse problemene skal være eller gå inn i sakskomplekser og rådgitt der - dette mener IO er å gå for langt. Men å være der som et medmenneske og en kollega, gi støtte i en vanskelig situasjon er en viktig del av lederroller. IO påpeker at dersom det er ting i den situasjonen som kan legges til rette for på arbeidsplassen, så gjør man det.

***Ideer og synspunkt:***

IO arbeider mye med dette for å klare å få til enda mer idègenerering i teamet. De har en kultur som er lite proaktiv. Medarbeiderne venter på en spesifikk bestilling og er veldig god å løse denne bestillingen. IO ønsker at de skal være litt mer proaktiv tidlig i fasen. IO ønsker at man skal tenke gjennom hele prosessen - ulemper, utfall osv. Dersom noen har en veldig god idé så klarer de å omprioritere og plassere ekstra ressurser på det. IO ønsker flere ideer.

***Utvikling, støtte og læring:***

IO har prøvd å skape en arena for å komme tett på de ansatte. Noen er veldig åpne fra starten av og deler lett hva de trenger for støtte. Noen er mer introverte og liker ikke dele sine behov. Prøver å se den enkelte, og mener det er viktig å bygge relasjoner og se den enkelte. IO ønsker derimot ikke være for invaderende og trå for langt innenfor grensene. Månedlige samtaler og ukentlige møter er bla verktøy for dette.

Angående medarbeidernes utvikling og læring påpeker IO at de ønsker å bygge relasjonen ikke bare 1 til 1 men som en gruppe. IO trekker frem fordypningstema (møtet nevnt tidligere) er en viss utvikling for mange hvor de kan lære fra kollegaene sine, men at det også for noen er selve presentasjonen av temaet deres en utrolig trening.

IO har tro på det å skryte i plenum, men at man av og til skal være litt forsiktig da det ikke alltid må være samme person. Ingen skal føle de alltid blir utelatt.

## **Vedlegg 1.2 - Intervjuobjekt 2**

Intervjuobjekt 2, herved forkortet til IO, jobber som rektor og virksomhetsleder i offentlig virksomhet, med et personalansvar over 55 ansatte og 380 elever. Av de 55 ansatte så er det 8 i administrasjonen da inkludert IO. IO er utdannet lærer, rådgiver og rektor og har tatt en del kurs i samsvar med utdannelsen.

IO forteller at det vil være noen faktorer som er viktigere enn andre for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. IO nevner her da faktorer som åpenhet, samhold, psykologisk trygghet og det å følge lovene og regelverket rundt drift av skole. I tillegg til disse mener IO at det alltid kommer godt med å kunne spre litt positiv energi og retning til alle rundt seg, da både ansatte og elever.

### **Om arbeidsmiljø:**

IO forteller at det til vanlig er et veldig godt arbeidsmiljø basert på åpenhet og samhold, men at det har vært litt vanskelig det siste året grunnet COVID-19. IO forteller at det har vært ansatte som har funnet det demotiverende å hoppe mellom gult og rødt nivå grunnet dette. IO forteller også at det har vært vanskeligere, men absolutt gjennomførbart, å ha et felles samhold og retning på de ansatte gjennom pandemien. Mye av grunnen for vanskene har ligget i at det ikke har vært mulig å gjennomføre fellesmøter og lignende, noe som tidligere var en dyptsittende grunnstein for den felles retningen blant de ansatte.

Av tiltak for heve motivasjonen og moralen blant ansatte og elever så har de opprettet en sosial-komite som da har arrangert diverse arrangementer, digitalt og stedsbasert, for å lette på hverdagen. Dette har eksempelvis vært et type karneval hvor alle, elever og ansatte, kunne kle seg ut og møte til timen utkledd som det de selv ville. Blant de ansatte har de også hatt "Månedens Quiz" hvor det også har vært kåringer hvor vinnere får et bilde av seg selv hengt opp i personalrommet. Andre tiltak har vært "Månedes kollega", tur til personalhytten og liknende.

Alle ansatte er underliggende én leder, da IO, men har også mellomledere, da avdelingsledere, som nærmeste leder. IO har da 54 ansatte under seg hvorav 3 av disse er avdelingsledere. Har tidligere vært lite turnover blant de ansatte men i år er det en del som slutter, da enten i overgang til pensjon eller bytte til jobb nærmere bosted. IO forteller også at det gjennomføres planlagte medarbeidersamtaler 1 gang i året, hvor IO har samtaler med de i administrasjonen pluss andre ansatte som ønsker å gjennomføre denne med IO isteden for sin nærmeste leder. Det som kommer opp i disse medarbeidersamtalene blir da fulgt opp av nærmeste leder eller løftes til IO om det skulle trengs. Det gjennomføres også en digital medarbeiderundersøkelse en gang i året hvor IO tar frem resultatene av dette og gjennomfører et personalmøte hvor disse resultatene blir diskutert, og hvis det skulle trengs, tas enda videre til AMU-møte (Arbeidsmiljøutvalg).

### **Om mobbing og konflikter:**

Saker som måtte dukke opp blir håndtert etter Arbeidsmiljøloven om det er blant ansatte, eller etter Opplæringsloven om det skulle vært mellom elever. IO nevner også her at de skiller på trakassering, altså da om det enten er mellom lærere, lærer og leder, lærer og elev, lærer og foresatt, bare elver osv.

IO forteller at om det skulle oppstått et problem for en ansatt som kommer i veien for daglige arbeidsoppgaver så praktiserer de en delvis "open door"-policy. De blir da invitert inn, forklarer saken og at de prøver å løse dette problemet sammen. IO sier her at *"det er viktig at jeg her forteller den det omhandler at det ikke er jeg som skal stå for løsningen, men at jeg med glede hjelper til"*.

### **Arbeidsmetode:**

De ansatte har veldig høy grad av autonomi da de tar mange forskjellige valg hver dag. Deres klasserom er deres arena, men her forklarer IO at det er utrolig viktig at alle er enige om retningslinjer slik at det ikke skal bli noen "privatpraktiserende" ansatte. Lederne tilrettelegger da for at de ansatte skal kunne gjennomføre deres autonome arbeid på best mulig måte, og



slikt blir også ivaretatt med ukentlige møter i hver avdeling hvor det er åpent for tilbakemeldinger.

### **Om lederstil:**

IO forklarer at de er en leder med en bred tilnærming, og at situasjonsbestemt ledelse er mye brukt da IO forholder seg til mange forskjellige grupper mennesker i løpet av en arbeidsdag. IO forteller videre at de er nødt til å være bevisst hvilke egenskaper som skal brukes når, basert på situasjonen og hvem som er involvert. IO forteller også at de setter veldig pris på tilbakemeldinger eller nye løsningsforslag da det er dette som driver dem fremover og hjelper til at de kan bli bedre i det de gjør. Gode ideer og liknende blir da videre tatt opp i ledergruppa slik at dette kan drøftes fra flere synsvinkler.

### **Lederutvikling/kompetanseheving:**

IO forteller at kommunen samarbeider med UiO og FIKS (Forskning og innovasjon for kompetanseheving i skolen) for kompetanseheving av alle skoleledere og for at de skal være trygge i overgangen til en ny læreplan.

### Vedlegg 1.3 - Intervjuobjekt 3

Intervjuobjekt nummer 3, herved forkortet til IO, sin rolle er opprinnelig assisterende butikksjef, men de siste månedene har IO fungert som butikksjef. IO har 8 års erfaring fra butikk, og har en bachelor fra BI i Bergen.

Det er tre faktorer IO mener er viktig for et psykososialt arbeidsmiljø. Den første er inkludering, altså inkluderer alle, dette kommer selvfølgelig an på antall ansatte i bedriften. Det er det 16 ansatte i OI sin bedrift. Den andre faktoren er åpen kommunikasjon og den siste er IO sin personlige favoritt, takhøyde. IO beskriver arbeidsmiljø i sin bedrift som varierende. IO drar frem at antall ansatte gjør at det blir det mindre grupperinger enn det IO har opplevd før.

IO sitt inntrykk av motivasjon og trivsel på arbeidsplassen er også varierende. Tiltak som er tatt i bruk det siste året er å få ansatte til å jobbe sammen i stedet for å prøve å gjøre jobben alene. De har også implementert morgen møter hver dag. IO forteller at å skape et samhold på arbeidsplassen har hjulpet veldig det siste året.

Alle ansatte i bedriften er under en leder da butikksjef, IO er da assisterende butikksjef. Bedriften har tilgang til en del kompetanseutviklingstiltak for ledere, men det er bedriften mangler er utvikling som fokuserer på individene. Derfor har bedriften et forbedringspotensiale på det området. Turnover er som forventet. Bedriften har to medarbeidersamtaler i året, i tillegg sendes det ut medarbeiderundersøkelser som er anonyme en gang i året. På medarbeiderundersøkelsen forteller IO at bedriften scorer "midt på treet". Utskiftninger i ledelsen har ført til forskjeller i medarbeiderundersøkelsen fra tidligere år til nå. Det kan antas at grunnen til dette er store forandringer fra tidligere leder til nåværende leder. I medarbeidersamtalene brukes det skjemaer, disse skjemaene gjør at ting som kommer opp i medarbeidersamtalene blir lettere å følge opp.

Når det gjelder konflikter forteller IO at siden bedriften er så liten er det korte veien til alt fra tillitsvalgt og leder til HR-sjef. De ansatte var veldig selvgående inntil nylig, men dette viste seg å ikke være en god utnyttelse av ressursene, løsningen her ble at de ansatte ble delt opp i grupper på to og at disse teamene blir rullert rundt i lagret. Tilbakemeldinger blir gitt ut av IO

eller IO sin sjef. Morgenmøtene blir brukt til å oppsummere og gi gode tilbakemeldinger. Om det gjelder andre negative eller konstruktive tilbakemeldinger gis dette under fire øyne altså med individet det gjelder.

### **Om IO sin lederstil:**

IO forteller at IO liker å holde ting enkelt. IO ser på seg selv som rettferdig, Men ser også på seg selv som litt for god snill, altså litt for grei, det negative som kan skje da mener IO er at folk kan misbruker den tilliten.

Om en ansatt sliter med en arbeidsoppgave sier IO enkelt "Hjelp de." Etter dette sier IO *"enkelte ser bare problemet derfor må du hjelpe de med å se løsningen"*. Om det oppstår konflikt eller andre problemer er IO helt åpen *"vær så god kom inn"* blir sagt, døren til IO er helt åpen for at alle skal kunne komme inn og ta opp hva er det er. IO tenker tilbake og forteller at det kanskje ikke er blitt gjort klart nok at *"døren er åpen"*. Om å løse problemer som oppstår i bedriften sier IO at de ansatte er oppsøkende og gjerne sier ifra. Men om de ansatte prøver å løse problemer som oppstår i bedriften selv vil den ansatte mest sannsynlig få en tilbakemelding og gjerne et spørsmål om hva tankegangen var. IO har lyst å høre tanker og ideer før noe gjennomføres. Kommunikasjon med de ansatte har vært vanskelig men IO opplever forbedring på dette området.

### **Utvikling og støtte:**

Siden IO er relativt ny i stillingen fortelles det å gi de ansatte tid er veldig viktig. Det er ikke alle som er komfortabel med å åpne seg opp for nye mennesker, gjerne også da nye ledere. Derfor er det viktig å gi de ansatte tid til å bli komfortabel med å åpne seg. Det er da viktig å se hvordan de ansatte jobber og faktisk snakke med de ansatte. Når det gjelder videreutvikling av ansatte bruker IO og IO sin leder sine tidligere erfaringer til å kunne hjelpe av de ansatte med videre utvikling.

#### Vedlegg 1.4 - Intervjuobjekt 4

Intervjuobjekt 4, herved forkortet til IO, arbeider som offiser i forsvaret. Jobber som troppsjef for grenaderer og andre faste ansatte i forsvaret. IO har gått krigsskolens 3-årige offisersutdannelse pluss tilhørende kurs.

IO forklarer at det er noen faktorer som kan anses som viktigere for et godt psykososialt arbeidsmiljø i en ellers litt annerledes bedrift. IO mener at åpen kommunikasjon er noe av det viktigste, da dette er med på å skape motivasjon og situasjonsforståelse. IO forklarer videre at de har en godt innprentet *tilbakemeldingskultur* som er veldig viktig for organisasjonens utvikling.

*“Mine ansatte er her fordi de selv ønsker å være her”*

IO sin oppfatning av motivasjonen på arbeidsplassen kan oppsummeres med sitatet over. IO sier det er generelt godt arbeidsmiljø og motivasjon, da de ansatte selv har et ønske om å være en del av troppen. IO nevner også en del tiltak som er iverksatt for å opprettholde god trivsel, motivasjon og moral på arbeidsplassen. Disse tiltakene er i hovedsak forskjellige sosiale sammenkomster hvor de ansatte kan *“lufte ut”* fra en ellers ganske ekstrem hverdag, og få muligheten til å skape nærmere bånd til hverandre ved å bli kjent i det sivile.

Alle ansatte i troppen er underliggende en leder, troppsjef, som da er IO sin stilling, men de har også lagførere. IO har 27 ansatte under seg hvorav 5 av disse er lagførere hvor hver lagfører har 4-5 under seg igjen. IO sier at turnoveren er relativt høy, da denne avdelingen kan bli sett på som et *“mellomstopp”* før de ansatte gå over til andre stillinger.

Kompetanseutvikling kjøres ofte sammen med medarbeidersamtaler, da de ansatte får spørsmål om hva de ønsker å gjøre videre eller hvilke tanker de har rundt sin posisjon i forsvaret. IO forklarer da at deres tanker rundt egen utvikling blir da tatt i betraktning satt opp i mot IO sine egne planer for hver enkelt. IO forklarer da at de hjelper med å tilrettelegge for at de ansatte skal kunne nå dit de vil. IO sier at det er lagt opp til 2 medarbeidersamtaler i året, men at det er åpent for å ta samtaler med ledere når de ansatte føler de kunne trenge det.

### **Mobbing og konflikthåndtering:**

Vedrørende mobbing og/eller trakassering forklarer IO at det er en total nulltoleranse for alt slikt og at dette blir tatt veldig seriøst. IO forklarer videre at det generelt er veldig lite slike hendelser i hans avdeling, og om det skulle dukke opp noen alvorlige saker, kan dette tas til høyere befal om det skulle vært nødvendig. Av tiltak mot slikt så er det implementert et tillitsvalgtorgan, noe som ikke blir så ofte brukt, da det er generelt lite konflikt.

### **Om IO sin lederstil:**

IO forteller her at han anser seg selv som streng men rettferdig og at det er en del bruk av situasjonsbasert lederskap. De ansatte har stor autonomi i arbeidshverdagen så lenge de er klare over hvor sjefen vil, da IO. IO forklarer at ordre tas lite i bruk, men heller tydeliggjøre intensjonen. IO forteller også at ordrebasert lederskap tas i bruk, men kun ved egne tilfeller. IO forteller at det kjøres stikkprøver i ny og ne, da for å teste om det trengs innstramminger eller om de er på rett vei. IO forteller her at de også har en rutine IO kaller en "tilbakelesningsfunksjon". IO forklarer at dette er en funksjon hvor de ansatte leser tilbake deres løsning på oppgaven slik at IO kan sette sammen dette i henhold til det store bildet/målet, og tilrettelegge for arbeidet som skal gjøres.

*"Mine ansatte vet bedre enn meg hvordan de skal løse sine egne oppgaver"*

IO forteller også at tilbakemeldinger på arbeid som er gjort er utrolig viktig i den jobben de gjør. De gjennomfører faste møter etter hendelser/øvelser hvor de snakker om hva som var bra eller dårlig, hva som fungerte eller ikke. De gjennomfører også noe IO kalte "After Action Review" som fungerer som en mer strategisk gjennomgang av hva planen var, hva skjedde og hvorfor skjedde dette. Her åpnes det da for konstruktive tilbakemeldinger og ros. IO forklarer at i situasjoner hvor hans ansatte ikke klarer å gjennomføre en arbeidsoppgave så er det innsatsen som blir vurdert, ikke kompetansen. IO forteller også at i situasjoner hvor en ansatt trenger hjelp, så er det en kultur om at et problem skal komme sammen med en anbefaling.

**Utvikling og støtte:**

IO forteller at de har en "open door"-policy og at det er utrolig viktig for IO at troppen er trygge på hen. Det er taushetsplikt men også opplysningsplikt. Det har hendt at ansatte har kommet med problemer fra det sivile og vil de få spørsmål om hva de trenger for å komme igjennom dette, og det blir tilrettelagt deretter.

Når det gjelder utvikling så sier IO at de er *"mer komfortabel med å trekke hester, enn å dytte vogna"*. IO ønsker da heller at de ansatte er veldig på, for så å heller bli holdt litt igjen, enn å ikke være på i det hele tatt.

## Vedlegg 1.5 - Intervjuobjekt 5

Intervjuobjekt 5, herved forkortet til IO, jobber i et rekruttering- og konsultentselskap etablert sommeren 2020. IO har to bachelorgrader fra relevant utdanning, og har 11 års erfaring fra rekrutteringsbransjen.

*“Syns det er kjekt med slike intervjuer fordi jeg blir påminnet og må reflektere over hva jeg jobber med”*

IO mener at arbeidsmiljø er viktig både for trivsel og for å levere gode resultater, og påpeker at det er mye man gjør både bevisst og ubevisst i hverdagen for å påvirke arbeidsmiljøet.

I selskapet utfører de to strategisamlinger i året, den første i januar/februar og den andre i august/september. Omhandler bl.a. arbeidsmiljø og kultur, der IO snakker om «hva er kultur» og «hva er arbeidsmiljø». Alle de ansatte får da spørsmål om ting som hva de syns er et godt miljø for dem selv, hva selskapet er i dag og hva de ønsker å være, og gjennom det finne ut hva de må jobbe med for å komme dit de ønsker å være.

Trivsel, åpenhet, glede verdsettes av alle for å trives, ha det kjekt og for å yte maks.

*(IO blir spurt om å utdype hva de ligger i ordet “glede”)*

Med glede mener i IO å heie på hverandre. Dette er særlig viktig i deres selskap pga. den prestasjonsorienterte kulturen, ettersom de ansatte blir målt på alt. Det ufarliggjøres gjennom å være bevisst på at de er ett team og ved å heie på hverandre. De feirer også hverandres oppnåelser, som nye ansatte eller gode salg gjennom felles mail. *“Det gir en bevissthet over hva vi jobber med utover tall.”*

IO forteller at entusiasme og glede preger arbeidshverdagen mye. Og at de prøver å leve opp til verdiene til selskapet, og føler at det gjenspeiler bedriften godt.

Som et gründerselskap er det viktig for dem å være en utfordrer i markedet, som tør å tenke utenfor boksen.

Om motivasjon og trivsel kan IO fortelle at en nylig gjennomført medarbeiderundersøkelse viser at folk trives og har det kjekt. De ansatte snakker høyt og positivt om selskapet, og oppfører seg dermed som ambassadører for dem i markedet. I tillegg opplever IO å få telefoner hver eneste uke fra folk som har lyst å jobbe i selskapet.

Det er et stort fokus på det sosiale i selskapet, og de har til og med et eget punkt i forretningsstrategien for sosiale arrangementer. Dessverre har de ikke hatt så mange mulighet til å samles det siste året, men målet er å samles for å gjøre noe sosialt annen hver måned. Til slike arrangementer inviteres alle ansatte i hele Norge, som utgjør ca. 200 konsulenter.

*(IO blir spurt om hvordan de tror det påvirker de ansatte med så "mange" sosiale sammenkomster)*

Alt er frivillig. Ikke alle er interessert hver gang, og ettersom det er på fritiden er det viktig at det er frivillig. Samtidig virker det positivt for de som er interessert. Det er viktig å kunne skape gode sosiale relasjoner til sine kolleger.

I Bergen har selskapet 28 ansatte, 4 jobber internt på kontoret, og 24 utleid til kunder. Selskapet har arbeidsgiveransvar for de, men de utfører de oppgavene kundene ute i markedet forventer. IO er dermed leder for de 4 ansatte internt på kontoret, og har i utgangspunktet ingen mellomledere, men de som er under IO vil fungere som en slags teamleder for konsulentene selskapet har ute hos kunder.

IO forteller at selskapet har stort fokus på kompetanseheving, og særlig sertifiseringer. Alle rådgivere i selskapet må sertifisere seg, noe IO synes burde være standard for alle som jobber med rekruttering. Det er også fokus på sertifisering for ulike testverktøy som brukes i rekrutteringsprosessene, som er alt fra personlighets- til evnetester.

IO kan fortelle at de internt på kontoret ikke har hatt noen utskiftninger så langt, og antar at det har en del med trivsel å gjøre, men legger ikke skjul på at lønn og provisjon også kan bidra en del. Blant de eksterne konsulentene derimot har gjennomtrekket vært større, men dog relativt lite. Hovedsakelig går gjennomtrekket på konsulenter som går dit de får best tilbud.



Det utføres medarbeidersamtaler i selskapet to ganger i året internt. Den første skjer i månedsskiftet februar/mars, og det følges opp i september. De benytter en skreddersydd mal for selskapet som går på arbeidsoppgaver, trivsel, både ansattes og lederes fornøydhet. Disse samtalene settes det av ca. 2 timer til, og gjennomgår det som har vært, det som er nå og setter fokus på videre mål, slik blir de ansatte målbare i forhold til tid, resultater og KPI.

Oppfølging utenom dette skjer gjennom en månedlig samtale som IO har med sine ansatte. Der gjennomgås også resultater, om de ansatte har nådd målene sine eller overgått, eller ikke helt har nådd. I disse samtalen er det også rom for å ta opp andre temaer.

IO kan fortelle at de ikke har opplevd noe mobbing siden oppstart, men dersom det skulle oppstå en slik situasjon har de verneombud, som er presentert i personalhåndbok både for interne og for utleide der det henvises for å ta sanne saker.

IO har derimot opplevd mobbing på en tidligere arbeidsplass, som ble krevende pga. dårlig ledelse, og førte til at 80% av de ansatte sluttet. Skyldes inkompetent og inkonsekvent ledelse, der daglig leder ble kjæreste med styreleder/gründer. Pga. dette ble varslingssakene inhabil, og når noen varslet ble de truet med oppsigelse. De som kanskje hadde alternativ arbeidsplass å falle tilbake på turde gjerne å si ifra, mens de som ikke hadde noe alternativ bet det i seg og endte opp med sykemeldinger. 5 av 8 ble sykemeldt og ledelsen tok fremdeles ikke tak i problemene.

IO er opptatt av at ansatte får bestemme mye selv, og har troen på at jo mer de ansatte får påvirke, jo bedre trivsel og resultat får de. Det er likevel klare overordnede mål og satte rammer, i forhold til hvor mange intervju eller hvor mange salg de skal ha ila. måneden. *“Det er veldig lett å lede med såpass satte rammer.”*

Det er stort fokus på åpen kultur, det skal være trygt å gå på jobb og man skal kunne snakke om vanskelige ting, så lenge det ikke går på ubehagelige personlige ting. Derfor kan

tilbakemeldinger som går på hele selskapet tas i plenum, eller skryt til individer kan tas i plenum, mens ting som kan være vanskelig eller ubehagelig gjøres gjennom en-til-en møter. Da syns også IO at det er viktig å være en coachende leder som får de ansatte til å reflektere over sin egen prestasjon og fortelle hva de trenger fra IO for å lykkes.

IO beskriver sin egen lederstil som “tett på” og coachende. Opplever å få positive tilbakemeldinger fra de ansatte, men mistenker at de også syns det kan være krevende. Ønsker ikke å gi de svarene, men at de heller skal finne svarene selv. IO er også “ekstremt resultatorientert”, og innrømmer at det kanskje kan bli litt i overkant.

IO mener at balanse mellom jobb og fritid er viktig, og derfor kan ansatte gå til lunsj hvis de ikke har noe som haster, så lenge de også er villig til å stille opp på en fredag ettermiddag hvis det dukker opp noe som haster.

Dersom en ansatt trenger hjelp med, eller ikke klarer å gjennomføre, en arbeidsoppgave ville IO starte med å identifisere typen utfordring. Hva er utfordringen? Hva er målet? Hvordan skal man nå målet? F.eks. ved kompetansemangel kan man leie inn personer som sitter på kompetanse vi har behov for. Dersom den ansatte sliter med å nå mål kan IO forankre og synliggjøre forventningene.

IO forteller også at noen ganger må man innse at det ikke alltid er en god match og at man da må tørre å ta den vanskelige samtalen om den ansatte kanskje hadde hatt det bedre en annen plass. Da får de selvfølgelig hjelp videre dersom de har behov for det.

IO påpeker at den etiske biten er utrolig viktig, for det er ikke så enkelt som at en person er dårlig, *“det handler om hele pakken”*.

Ved spørsmål om hvordan de ville håndtert en situasjon hvor en ansatt kom til IO for støtte om det oppstod en konflikt eller den ansatte sliter med problemer utenfor arbeidsplassen svarer IO at i slike situasjoner har man en helt unik mulighet til å være medmenneskelig. Da handler det om å være til stede, stille spørsmål om hva de trenger av selskapet eller IO, hva som kan

gjøres for at de skal få det best mulig. Det kan være alt fra å sitte på kontoret med lukket dør til sykemelding. Tørre å gå i dialog og spørre. Investere i de ansatte. Vise at man bryr seg.

I selskapet har de to fellesmøter i uken. Det første på mandag, hvor de gjennomgår planen for uken. Det andre på fredag hvor de gjennomgår KPI målene som er satt. Begge møtene avsluttes med å åpne for innspill fra de ansatte. Det kan være å drøfte utfordringer, eller å komme med ideer. Fri flyt for tips og innspill.

IO forteller at det er lettere å se behov for utvikling og læring blant de ansatte internt på kontoret. Det er også med dem IO har medarbeidersamtalene og de månedlige møtene for å se og kartlegge behov for støtte og utvikling. Da har man også de målene som er satt i medarbeidersamtaler å lene seg på. Den ansatte får lov å si hva de ønsker av utvikling. Alle har en individuell handlingsplan knyttet til kompetanse og utvikling. Det er også en egen post i budsjettet til utvikling.

Med de eksterne innrømmer IO at det er en del mer overfladisk. De får månedlig oppfølging, samt hver tredje mnd. har de og IO møte med de eksterne konsulentene og kundene for å høre hvilke tilbakemeldinger kunden har i forhold til tilrettelegging og kompetanse.

*“Trivsel er ekstremt viktig for alle aspekter på arbeidsplassen. De beste selskaper setter ting som psykososialt arbeidsmiljø og ledelse på agendaen.”*

## Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse

1. Hvilken bransje jobber du innenfor?
2. Hvor gammel er du?
3. Kjønn?
4. Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
5. Hvor lenge har du vært i arbeidslivet?
6. Jobber du for øyeblikket i en lederstilling?
  - 6.1 Hvis ja: Hvilken type lederstilling?
7. I hvilken grad føler du at din leder ...
  - 7.1 ... er motiverende?
  - 7.2 ... er støttende?
  - 7.3 ... er tilstedeværende?
  - 7.4 ... er inspirerende?
  - 7.5 ... påvirker din trivsel på jobb?
8. Opplever du at din leder er en avgjørende faktor for din trivsel og motivasjon på jobb?
9. Hvor stor tillit har du til den nærmeste leder i dag?
10. I hvilken grad føler du at din leder ...
  - 10.1 ... dekker dine behov for at du skal klare å gjennomføre dine arbeidsoppgaver?
  - 10.2 ... gir deg mulighet å arbeide selvstendig med arbeidsoppgavene dine? (autonomi)
  - 10.3 ... oppfordrer deg eller bidrar til din videre utvikling?
  - 10.4 ... tilrettelegger for at du kan melde i fra om konflikter eller andre kritikkverdige forhold?
11. I hvilken grad føler du at det er takhøyde for at du kan melde i fra om ideer eller synspunkter for å løse en problemstilling?
12. I hvilken grad opplever du jobben din som stressende?
13. I hvilken grad føler du at kravene din leder stiller til deg samsvarer med stillingen din?
14. I hvilken grad føler du din leder oppfordrer til eller legger opp for sosiale arrangementer?
15. I hvilken grad føler du det er fokus på de sosiale arrangementer?
16. I hvilken grad føler du at det sosiale samspillet på jobben påvirker din trivsel?
17. Har du noensinne vurdert å si opp en jobb pga. ditt forhold til en leder?
  - 17.1 Hvis ja: Vil du forklare hvorfor?
18. Har du noensinne faktisk sagt opp en jobb pga. ditt forhold til nærmeste leder?
  - 18.1 Hvis ja: Vil du forklare hvorfor?
19. Har du noensinne opplevd mobbing på arbeidsplassen? Enten blitt mobbet selv, eller vitnet en kollega bli mobbet.
  - 19.1 Hvis ja: Tok du det opp med leder?
    - 19.1.1 Hvis ja: Syns du leder håndterte et på en bra måte?
    - 19.2 Hvis nei: Hvorfor tok du det ikke opp med leder? Kan du beskrive?
20. Har du noensinne opplevd andre typer konflikter på arbeidsplassen?
  - 20.1 Hvis ja: Tok du det opp med leder?
    - 20.1.1 Hvis ja: Syns du leder håndterte det på en bra måte?
    - 20.2 Hvis nei: Hvorfor til du det ikke opp med leder? Kan du beskrive?
21. Trives du i din nåværende stilling?
  - 21.1 Hvis ja: Kan du utdype hva du mener er årsaken til dette?
  - 21.2 Hvis nei: Kan du utdype hva du mener er årsaken til dette?

Takk for deltakelsen!